

Alianza público – privada como una alternativa de desarrollo de agronegocios en la
Región de San Martín - Perú. Estudio de caso múltiple.

*Tesis presentada para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires.
Área Agronegocios.*

Ezequiel Berríos Burga

Licenciado en administración - Universidad Alas Peruanas, Perú – 2012.

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires.



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

COMITÉ CONSEJERO

Director

Hernán Palau

Ing. Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

Co Directora

Evangelina Dulce

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)

Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

JURADO DE TESIS

Director

Hernán Palau

Ingeniero en Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Daniel Perez Enrri

Ingeniero Industrial (Universidad de Buenos Aires)

Especialización en Política Económica y Management Público (Harvard University).

Ph.D in Economics (Western University)

JURADO

Valeria Beatriz Errecart

Licenciada en Economía (Universidad Nacional de San Martín)

Magíster en Agronegocios (Universidad de Buenos Aires)

JURADO

Paula Alejandra D`Onofrio

Contadora Pública (Universidad de Buenos Aires)

Doctora en contabilidad (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa de la tesis: 06 de setiembre del 2016.

DEDICATORIA

A mi padre, Catalino Berríos y a mis hermanos Yané, Lisanía y Jhenrry Berríos, quienes me apoyaron y creyeron en mí cada momento de la vida. A mi madre María Magdalena quien me trajo al mundo, es ella que confió y me cuidó desde el día que vi la luz... en cualquier lugar que este te dedico esto...

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida, mantenerme con buena salud, brindarme la sabiduría para realizar esta tesis, y brindarme muchas y nuevas oportunidades en mi vida personal y profesional. A Ezequiel quien fue mi guiador, protector y creer que era capaz de lograr los objetivos propuestos.

A madre, mi padre y mis hermanos que me han apoyado desde el momento que salí del Perú, y a todos mis familiares en especial a mi tío Jorge Berrios.

A Hernán Palau por su apoyo incondicional desde el inicio de la investigación hasta su culminación.

Al gobierno peruano por brindarme la beca de estudios, para mejorar mis conocimientos y habilidades.

A todos mis compañeros de la maestría, por compartir nuevos retos y conocimientos.

Al programa de agronegocios por ser un ente generador de conocimientos, facilitados por los profesores, en es especial a Evangelina Dulce por todas sus enseñanzas y ser la Co-Directora de la presente investigación.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que me ayudaron a cumplir una meta más en mi vida.

A todos ellos ¡Muchas Gracias!

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.

Lic. Ezequiel Berríos Burga

INDICE

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteo del problema	1
1.2. Justificación	5
1.3. Delimitación del sistema	6
1.4. Objetivos	6
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.5. Hipótesis.....	7
1.5.1. <i>Hipótesis general.</i>	7
1.5.2. <i>Hipótesis específicas</i>	7
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Introducción	8
2.2. Desarrollo.....	8
2.3. Inversión	9
2.4. La innovación	11
2.5. Alianzas público-privadas	12
2.5.1. <i>Relación de APP con desarrollo, innovación e inversión</i>	18
2.5.2. <i>Casos sobre alianzas público-privadas en los agronegocios.</i>	20
CAPÍTULO III: TIPO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.1. El tipo de la investigación.....	24
3.2. Métodos de investigación.....	26
3.2.1. <i>Análisis PEST</i>	26
3.2.2. <i>Análisis Estructural Discreto</i>	27

3.2.3. Estudio de caso múltiple	28
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DEL MACROAMBIENTE DE LOS SISTEMAS DE AGRONEGOCIOS DE CACAO Y SACHA INCHI EN PERÚ.....	31
4.1. Introducción	31
4.2. Descripción de los entornos político, económico, social y tecnológico – Análisis PEST	31
4.2.1. Entorno político	31
4.2.2. Entorno Económico	35
4.2.3. Entorno Social	40
4.2.4. Entorno Tecnológico	45
4.3. Análisis estructural discreto de los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi en la región de San Martín.	46
4.3.1 Ambiente institucional	46
4.3.2 Ambiente organizacional	47
4.3.3 Ambiente tecnológico	50
4.4. Conclusiones del capítulo	51
CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE: ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS. LOS CASOS “MESA TÉCNICA DE CACAO” Y “MESA TECNICA DE SACHA INCHI”.....	54
5.1. Introducción	54
5.2. Caso: Mesa Técnica de Cacao – MTC	55
5.2.1 Actores participantes y funciones	55
5.2.2 Análisis de la gestión/estructura de la APP	58
5.2.3 Análisis de las transacciones	64
5.2.4 Desempeño de la MTC en la producción, comercialización e impacto social	66
5.2.5 Síntesis del caso	69
5.3. Caso: Mesa Técnica de Sacha Inchi – MTSI.....	70

5.3.1	<i>Actores participantes y funciones</i>	70
5.3.2	<i>Análisis de la gestión/estructura de la APP.</i>	74
5.3.3	<i>Análisis de las transacciones</i>	81
5.3.4	<i>Desempeño de la producción, comercialización e impacto social.</i>	83
5.3.5	<i>Síntesis del caso</i>	87
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		89
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES		94
7.1.	Síntesis	94
7.2.	Limitaciones del trabajo	99
7.3.	Futuros trabajos	99
CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		100
ANEXOS		110

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Espacio de alianzas público-privadas.....	16
Figura 2: Espacio de interés común para las alianzas estratégicas público-privadas.	17
Figura 3: Vinculación de los pilares de la MTC	58
Figura 4: vinculación de los pilares en la MTSI.	73
Figura 5: Factores que influyeron en el desarrollo productivo y comercial.	89

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del PBI de los BRICS (2004-2014) (en millones de euros).	36
Gráfico 2: Evolución del PIB per cápita de los BRICS (2004-2014)	36
Gráfico 3: Evolución de los principales indicadores macroeconómico del Perú 2003 – 2013.....	37
Gráfico 4: indicadores para iniciar un negocio en Perú (en días y en porcentaje en comparación al PIB per cápita; 2005-2015).....	38
Gráfico 5: Estimación de ventas de EE.UU de productos orgánicos.....	41
Gráfico 6: Ventas de productos orgánicos en Reino Unido, 2000-2015	41
Gráfico 7: nivel de educación de los productores (miles).....	43
Gráfico 8: Sistema de agronegocios de cacao en San Martín – Perú.....	64
Gráfico 9: Evolución de las exportaciones de cacao 2005 – 2014 en Millones de USD.	67
Gráfico 10: Sistema de agronegocios de sachá inchi en San Martín – Perú.....	81
Gráfico 11: Evolución de los indicadores productivos de sachá de sachá inchi 2005 – 2014.....	84
Gráfico 12: Evolución de las exportaciones de sachá inchi 2006 – 2014 en millones de USD.....	85

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de diseños potenciales de investigación de casos de estudio.	28
Tabla 2: Crecimiento promedio del PIB de los países que conforman los BRICS del 2001 al 2014 (en porcentaje).....	35
Tabla 3: El perfil demográfico de consumidores de productos orgánicos	42
Tabla 4: Población inmigrante y emigrante en San Martín, 1940-2007	44
Tabla 5: Comparativo de diferentes niveles tecnológicos en el cultivo de cacao.....	45

Tabla 6: Producción promedio según sistema de tutoraje y densidad de siembra.	46
Tabla 7: Evolución de los indicadores de producción 2006 – 2014.	66
Tabla 8: Indicadores productivos de sachá de sachá inchi, región San Martín periodo 2006– 2014.....	84

INDICE DE MAPA

Mapa 1: Conectividad de la región de San Martín.....	40
Mapa 2: Distribución de los productores de cacao y sachá inchi.	48

ABREVIATURAS

APP: Alianza publico privado

DIRCETUR: Dirección regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín.

DIREPRO: Dirección Regional de Producción de San Martín

DRASAM: Dirección Regional de Agricultura de San Martín.

FAO: Food and Agricultural Organization.

GOREASAM: Gobierno Regional de San Martín

FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

ICT: Instituto de Cultivo Tropicales

IIAP: Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana

INIA: Instituto Nacional de Innovación Agraria

MT: Mesa Técnica

MTC: Mesa Técnica de Cacao

MTSI: Mesa Técnica de Sacha Inchi

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

RESUMEN

El desarrollo de la agricultura continúa siendo uno de los temas centrales a nivel mundial para asegurar la seguridad alimentaria. Distintos organismos internacionales, vienen promoviendo que los gobiernos nacionales y empresas privadas aumenten la inversión en la agricultura, innovación y creación de espacios comunes entre el sector público-privado. En la región de San Martín las familias en su gran mayoría dependen de la agricultura como medio de subsistencia y generación de ingresos. En los últimos años se han venido desarrollando acciones colectivas entre el sector público, privado y cooperación internacional, para mejorar los niveles producción y articular la producción a los mercados internacionales. Como ejemplo de estos esfuerzos podemos mencionar las mesas técnicas por producto agroalimentario, las cuales se han dispersado por diferentes regiones de Perú. El objetivo de este presente trabajo fue identificar si las alianzas público-privadas fueron una alternativa para el desarrollo productivo y comercial de los sectores de cacao y sacha inchi en la región de San Martín. Para ello, se utilizó la metodología de “Estudio de Caso Múltiple” de la Mesa Técnica de Cacao y de Sacha Inchi, organizaciones que agrupan al sector público, privado y organizaciones de productores, y que trabajan con una visión colectiva. Las alianzas desarrolladas en la región de San Martín en los sectores de cacao y sacha inchi fueron en gran medida una alternativa para el desarrollo productivo y comercial, estas tuvieron un soporte de las variables del macroentorno. La influencia de las variables del macroentorno y la visión colectiva de los actores fue clave para la dinámica del negocio. Además, el éxito de las APP depende de la estabilidad de las variables del macroentorno y no solo de la acción colectiva de los actores que lo conforman. Las APP tuvieron un impacto positivo en la producción y comercialización de los productores, ya que contribuyen en aumentar la oferta productiva y el poder de negociación con los compradores. Se fundamenta porque los productores perciben que han mejorado sus ingresos económicos en los últimos años, principalmente en las zonas de mayor producción, eso se refleja en la dinámica económica en las zonas productoras y las inversiones que estos vienen realizando.

PALABRAS CLAVE

Mesa Técnica, acción colectiva, crecimiento, innovación, inversión

ABSTRACT

The development of agriculture remains one of the central issues to ensure global food security. Various international organizations have been promoting national governments and private companies to increase investment in agriculture, innovation and creation of common spaces between the public and private sector. In the region of San Martín, families mostly depend on agriculture for their livelihood and income generation. In recent years, they have been developing collective actions between public, private and international cooperation sector to improve production levels and joint production to international markets. As an example of these efforts, we can mention the technical tables for agrifood products, which are dispersed in different regions of Peru. The aim of the present work is to identify whether public-private partnerships were an alternative to the development of productive and commercial sectors of cocoa and sacha inchi in the region of San Martín. To do this, the methodology "multiple case study" will be used for the Technical Committee of Cocoa and of Sacha Inchi, which gather the public and private sector, and producer organizations working with a collective vision. The partnerships developed in the region of San Martín in the fields of cacao and Sacha inchi were largely an alternative for the production and commercial development; they had support macro-environment variables. The influence of the variables of the macro-environment and the collective vision of the actors was a key to business dynamics. Moreover, the success of PPPs depends on the stability of the macro-environment variables and not just the collective action of the actors that comprise it. PPPs if they had a positive impact on the production and marketing of producers, contributing to increase the productive supply and bargaining power with buyers. It is based because the producers have improved their income in recent years, mainly in the major production areas; this is reflected in the economic dynamics in production areas and these investments being made.

KEY WORDS

Technical committee, collective action, growth, innovation, investment

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

El desarrollo es el proceso de añadir mejoras, incrementar, extender o ampliar alguna característica de algo físico, o es una idea de cambio gradual y direccional (Gallopín, 2003). El Banco Mundial define al desarrollo como sinónimo del crecimiento económico en el marco de una economía de mercado y por tanto estimula la iniciativa privada, sin importar demasiado si esta es de origen local o externo. Blanchard y Pérez Enrí (2011) citan a Perroux, conceptualizando al desarrollo como una creación colectiva. Arellano (2011) sostiene que el desarrollo se mide por la capacidad de un país en aumentar su producción a una tasa mayor que la del crecimiento de su población.

La teoría neoclásica define al desarrollo agrícola como el proceso general del desarrollo económico de una nación y asigna a la agricultura un papel específico en ese proceso. Otros autores lo consideran el motor del proceso de desarrollo a la innovación tecnológica entre los agricultores (Rogers et al., 1979). Mellor (1996) sostiene que la agricultura atraviesa por tres fases en su desarrollo. En la primera, se establecen las bases institucionales del desarrollo; en la segunda, el crecimiento del producto agrícola se basa en el uso intensivo de la fuerza de trabajo e insumos complementarios y la infraestructura agrícola; en la tercera, el crecimiento del producto se basa en el uso intensivo de la tecnología que sustituye a la fuerza de trabajo agrícola. Además, el principal freno al desarrollo no es la ausencia de incentivos para aumentar la producción sino la escasez de recursos (Kaldor, 1963).

Según la FAO (2013), la inversión es clave para impulsar el potencial de la agricultura, en el marco de un desarrollo sostenible y de reducción de la pobreza en los países en desarrollo. No obstante, en las últimas décadas muchos países han reducido las asignaciones presupuestarias al sector agrícola, mientras que no se ha registrado el aumento previsto de las inversiones del sector privado ni ha mejorado su eficiencia.

La inversión es una solución para aumentar la capacidad productiva en los países con recursos escasos beneficiando así a productores (Perrone, 2009). Asimismo, los sistemas de agronegocios deben contar con una producción con mejores rendimientos y productividad; para ello es necesario la innovación en la agricultura y el uso de tecnologías de producción (IICA, 2007). La aplicación de tecnologías permite aumentar

el rendimiento y reducir los costos, basadas en varios componentes: semillas mejoradas, fertilizantes y lucha contra las malas hierbas (FAO, 2000).

Otro aporte es que el desarrollo de ventajas competitivas en una nación se debe a la interacción de distintos factores, a lo que Porter (1990) llamó el “diamante”. El mismo incluye los siguientes elementos: condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, condiciones de factores (trabajo, tierra, capital y otros) y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; además de dos factores “satélites” que son el gobierno y la casualidad. Lo complementa y menciona que en los mercados internacionales las innovaciones que propician la creación de ventajas competitivas son las que anticipan las necesidades tanto nacionales como extranjeras. Para lograr estas ventajas competitivas es necesaria la vinculación del sector público y privado (Casado, 2007; STDF y BID, 2012).

Existen diversas alternativas para el desarrollo en los agronegocios, en este caso más del tipo organizacional. Devlin y Moguillansky (2009) consideran a las alianzas público-privadas como una herramienta de gestión estratégica para el desarrollo a largo plazo de los países. En los últimos años se han dado distintos tipos de asociaciones público-privadas en países en desarrollo (OIT, 2008; Akitoby et al., 2007; Pro Inversión, 2005 y FAO, 2013). La creación de estas alianzas para el desarrollo rural se remonta a la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, en Estocolmo 1972. Sin embargo, comienza durante la década de 1980 cuando se empieza a evidenciar que la interdependencia de los principales retos mundiales permite crear sinergias entre los diferentes agentes de la sociedad para proponer soluciones integradas y sostenibles (Casado, 2007).

Devlin y Moguillansky (2009) definen a una alianza como una herramienta de ensamble capaz de aunar los intereses de distintos sectores en un único objetivo, en el marco de una acción colectiva. Una acción colectiva es una acción emprendida por un conjunto de actores económicos (empresas y/o instituciones) independientes, que se asocian voluntariamente, manteniendo su propia individualidad, para alcanzar un objetivo común y consensuado que no podrían lograr de forma individual (Dini et al., 2006). Otros autores definen las acciones colectivas como las actividades que surgen de la deliberada cooperación entre un conjunto de empresas independientes para la generación de un objetivo común que consiste en la generación de economías externas

(Schmitz, 1995 y Ricciardi, 2004). Por lo tanto, para esta investigación alianza y acción colectiva las utilizaremos como sinónimos.

Se define una asociación público-privada (APP; PPP, sigla en inglés) como la combinación de capitales y esfuerzos privados y públicos para mejorar servicios públicos o la administración de activos del sector público (Gerrard, 2001), o bien para propiciar el desarrollo de ciertas regiones. En los últimos años se han venido promoviendo las APP como un mecanismo para acceder a recursos financieros adicionales, compartir riesgos y hacer frente a otras dificultades en pos de un desarrollo sostenible e incluyente (FAO, 2013).

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados, fundamentalmente, por falta de escala (Liendo y Martínez, 2001). También pueden darse APP a fin de establecer acuerdos comerciales estratégicos que faciliten el acceso a mercados, sobre todo para pequeños productores en regiones poco accesibles y lejanas de los centros de consumo (Lundy et al., 2015).

Según Zylbersztajn (1996), la coordinación en un sistema de “Agribusiness” es el resultado de la aplicación de distintos mecanismos que proveen la base para satisfacer las necesidades de los consumidores. Sostiene que la coordinación tiene dos dimensiones a ser consideradas: incentivos y controles; incentivos a los agentes para obtener los resultados esperados y el monitoreo o control de los agentes que llevan adelante la tarea. En ese sentido, una APP funciona porque existe intereses en común de lograr mejores resultados que difícilmente lograrían por separado (STDF y BID, 2012).

Existen experiencias sobre el trabajo coordinado entre distintos actores de un sistema de agronegocios. Estos actores pueden ser del sector público, privado y de cooperación internacional, los cuales han diseñado estrategias para mejorar el desarrollo del sector agrícola en distintos países en desarrollo. Por ejemplo, en Colombia las acciones colectivas favorecieron la vinculación efectiva de los productores de palma aceitera a los distintos mercados y acceso a insumos que permiten una mayor productividad (FAO, 2013). En Chile, las APP favorecieron la reconversión productiva y acceso a mercados diferentes (FAO, 2013). Por lo tanto, estas alianzas son mecanismos que ayudan a mejorar la articulación de todos los actores, permitiéndole que el productor tenga mayor rentabilidad y mejore su calidad de vida.

Asimismo, se observan casos donde se hace énfasis en algunas cadenas de interés colectivo, como es el caso de Uruguay, donde en 1998 se creó la Mesa Nacional de Trigo. La finalidad fue mejorar el desarrollo de la cadena agroindustrial triguera a través de la generación de soluciones tecnológicas apropiadas para la producción primaria, el procesamiento y la gestión de la calidad. Se articuló a los entes públicos de investigación, al Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y a asociaciones de productores, intermediarios, molineros, panaderos y fabricantes de pastas así como exportadores (Godiño et al., 2004). Estas alianzas permitieron aumentar las innovaciones en todos los eslabones de la cadena.

En Perú, el gobierno nacional crea la ley N° 28.846 -Ley de Competitividad de las Cadenas Productivas y Conglomerados, la cual lleva a la creación de diferentes Consejos Nacionales de Cadenas, Mesas Técnicas, Mesas Multisectoriales o Mesas de Diálogo que vienen trabajando para mejorar el desarrollo de las cadenas productivas de sus respectivas regiones.

En la región de San Martín, el gobierno, en conjunto con organismos públicos y privados, se apalancó en dicha ley desarrollando distintas Mesas Técnicas como son la Mesa Técnica de Cacao y la Mesa Técnica de Sacha Inchi. Para esto se creó un espacio de concertación público-privado donde se planifica, gestiona y monitorea las actividades orientadas a fortalecer y mejorar el desarrollo del cacao y sachá inchi.

La Mesa Técnica del Cacao de la Región San Martín se crea con la participación de representantes de las instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional en Mayo del 2006. La mesa distingue tres tipos de miembros: actores directos (Organizaciones de productores), actores indirectos (entidades de públicas) e instituciones de apoyo y facilitación (entes de cooperación internacional) (Lanao, 2009). Actualmente participan 30 organismos entre públicos, privados y organizaciones de productores (6 entidades públicas, 16 organizaciones de productores, 3 empresas privadas, 5 organismo de cooperación internacional y centros de investigación).

La Mesa Técnica del sachá inchi, nace como una iniciativa conjunta entre las empresas privadas, el Gobierno Regional San Martín, Ministerio de Agricultura y la Cooperación Alemana GIZ. Se creó 08 de septiembre del 2006 y actualmente participan 14 organismos público, privados y organizaciones de productores (Tumi, 2013).

El objetivo central de las mesas técnicas es ser un referente para promover en forma conjunta una gestión eficiente, lo que conlleva una cultura de asociatividad, promover la calidad productiva, mejorar condiciones comerciales y promover beneficios con políticas regionales y nacionales para el desarrollo del cacao y de sachá inchi, logrando aumento de ingresos económicos de los productores.

A la fecha vienen trabajando en la creación de plataformas de servicios donde se desarrollan tareas de asistencia técnica, asesoramiento, investigación, búsqueda de financiamiento, elaboración de proyectos, entre otros en todos los eslabones. Además, se viene promoviendo la agrupación de pequeños productores en asociaciones y gestionado la promoción de los productos en ferias regionales, nacionales e internacionales, focalizando el desarrollo integral de los agronegocios de sachá inchi y cacao.

En base a la revisión bibliográfica se observan casos donde la interacción público-privada ha permitido mejoras en la producción, comercialización, etc. de productos agropecuarios. Sin embargo, se desconoce el desempeño de las alianzas público-privadas en el desarrollo de los sectores del cacao y del sachá inchi en San Martín. En este sentido surge la pregunta de investigación ¿las alianzas público-privadas fueron una alternativa para el desarrollo productivo y comercial de los sectores de cacao y sachá inchi en la Región de San Martín?

1.2. Justificación

En cuanto a la utilidad de la presente investigación, los cambios estructurales que se han experimentado en los últimos años y la globalización de las actividades económicas, han tenido un impacto en la agricultura en particular en los productores que dependen de la agricultura como medio de subsistencia.

Las APP propuestas que en los últimos años han venido teniendo un fuerte protagonismo, pero que requieren de una constante revisión de sus objetivos, métodos y las metas que se alcanzan. La acción colectiva entre los actores de un sistema de agronegocios facilita aprovechar las ventajas comparativas de un territorio (FAO, 2013). Por todo lo expuesto resulta importante conocer los alcances que han tenido las APP en el desarrollo de los agronegocios en San Martín.

En cuanto a la viabilidad, el presente trabajo se desarrolla a partir del estudio de caso con dos organizaciones que viene desarrollando acciones colectivas a través de alianzas público-privadas y que trabajan con la finalidad de lograr el desarrollo en los agronegocios de cacao y sachá inchi. El enfoque de estudio de caso ha demostrado ser muy eficiente en la enseñanza de habilidades de pensamiento crítico. Estimula la discusión, promueve el pensamiento analítico y alienta a los lectores a testear hipótesis (Harling y Misser, 1998).

En cuanto a la originalidad, existen pocos estudios sobre la acción colectiva desarrollada a través de alianzas público-privadas, en este caso por dos Mesas Técnicas.

1.3. Delimitación del sistema

El proyecto de investigación tiene una delimitación temporal y espacial. La delimitación temporal será dentro del contexto antes (5 años) y después de la creación de la Mesa Técnica de sachá inchi y cacao. El efecto de la acción colectiva a través de la asociación público-privada en el desarrollo de los agronegocios a través de estudios de caso múltiple.

Respecto a la delimitación espacial, se describirá y analizará la Mesa Técnica de Cacao y Mesa Técnica de Sachá Inchi de la región de San Martín focalizando en el espacio de tiempo descrito.

1.4. Objetivos

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1.4.1. Objetivo general

Identificar si las alianzas público-privadas materializadas en la Mesa Técnica de cacao y sachá inchi de la Región de San Martín fueron una alternativa para el desarrollo productivo y comercial de estos sectores.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir los sectores bajo estudio identificando las distintas variables que influyeron en su desarrollo productivo y comercial.
- Identificar si la estructura de la Mesas Técnicas fue clave para el desarrollo productivo y comercial de los sectores bajo estudio.
- Evaluar el impacto de las APP en proceso productivo y comercial de los productores.

1.5. Hipótesis

Las hipótesis para esta presente investigación son las siguientes:

1.5.1. Hipótesis general.

Las alianzas público-privadas materializadas en la Mesa Técnica de cacao y sachá inchi de la Región de San Martín, permitieron un desarrollo superador (o mejoras) en los aspectos productivos y comerciales en los sectores del sachá inchi y cacao de San Martín.

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1. El aumento de la inversión, la innovación tecnológica y la visión colectiva de los productores y actores son variables que contribuyeron al desarrollo productivo y comercial del cacao y sachá inchi en la región de San Martín. A estas se complementó el marco institucional y el macroentorno.

Hipótesis específica 2. Las MTs tienen misión, visión, objetivos y su trabajo de basa en líneas estratégicas. Además, sus funciones y responsabilidades están detalladas en su reglamento interno, el trabajo planificado ha facilitado que contribuya al desarrollo productivo y comercial de los sectores bajo estudio.

Hipótesis específica 3. Los productores perciben que mejoraron sus ingresos económicos, por el aumento de su capacidad de producción y por la venta de su producto a mejores precios.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Introducción

El presente capítulo tiene un abordaje teórico de ligado a la teoría del desarrollo. Autores como: Gallopín (2003), Sunkel (1970) y Casado (2007) mencionan que el desarrollo es sinónimo de crecimiento económico y está íntimamente ligado a la inversión e innovación.

En los últimos años, el desarrollo y el desarrollo agrícola en particular, no solo obedece a inversión e innovación y si no, se complementa con el enfoque de acciones colectivas (alianzas público-privado). Autores como: Casado (2007), Devlin y Moguillansky (2009), Mokyr (2002), entre otros, sostienen que las APP son estrategias para asegurar el desarrollo a largo plazo, son vehículos para que las inversiones públicas y privadas beneficien a pequeños productores e integrándoles a cadenas productivas. La existencia de entidades públicas y su manera de conjugar intereses con el sector privado fueron siempre aspectos clave para estimular la economía.

2.2. Desarrollo

Según la RAE el concepto de desarrollo consiste en *“incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica de algo físico (concreto) o intelectual (abstracto)”*. También es una idea de cambio o cambio gradual y direccional (Gallopín, 2003). El Banco Mundial define al desarrollo como sinónimo del crecimiento económico en el marco de una economía de mercado y por tanto estimula la iniciativa privada, sin importar demasiado si ésta es de origen local o externo. Por lo tanto, el desarrollo está íntimamente ligado a la inversión e innovación.

El desarrollo es concebido como un proceso de crecimiento, cuando existe relación entre inversión y crecimiento, y entre eficiencia y crecimiento de acuerdo a las ideologías y metodologías de economías capitalistas (Sunkel, 1970). Casado (2007) sostiene que el nuevo concepto de desarrollo puede superar los límites de gestión y gobernanza que limita el progreso humano (macroentorno) y condicionan el acceso de las comunidades más pobre a los bienes y servicios.

La teoría neoclásica define al desarrollo como el proceso general del crecimiento económico de una nación y asigna a la agricultura un papel específico. El desarrollo agrícola es la combinación de fuerzas productivas, las que, a su vez, están compuestas por fuerzas materiales y fuerzas inmateriales. Las fuerzas materiales las componen los

llamados factores originales de la producción (factor trabajo, factor tierra y factor capital). Las fuerzas inmateriales las componen los hechos técnicos y los hechos de organización social (Schumpeter, 1978). Tello (2006) complementa a esta teoría y divide a los factores en dos grupos: el primer grupo denominado factores tradicionales que incluyen los recursos naturales, factores de localización, recursos humanos, financieros y de capital, infraestructura, conocimiento y tecnología; y el segundo grupo denominado factores intangibles que incluyen la cultura empresarial, la imagen e identidad de la comunidad, la calidad de vida y la capacidad institucional.

Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad, tanto formales como informales (North 1990). Kherallah y Kirsten (2001) mencionan que las instituciones tienen una influencia en el comportamiento de los seres humanos y por lo tanto, en los resultados, tales como el desempeño económico, eficiencia económica, crecimiento y desarrollo. North (1990) sostiene que el marco institucional proporciona la estructura de incentivos de una economía; a medida que la estructura va cambiando, dan forma a la dirección de cambio económico hacia el crecimiento, el estancamiento, o el declive. Uno de los aspectos que se ha estudiado en términos de la importancia que tiene el ambiente institucional para el desarrollo agrícola es el grado de apertura económica, que se sustenta en políticas comerciales que promueven el libre comercio (Perfetti et al., 2013). En ese sentido, marco institucional influye en el desarrollo agrícola.

Otros autores consideran que el motor del proceso de desarrollo agrícola es la innovación tecnológica entre los agricultores (Rogers et al., 1979). Para ello, es necesario el desarrollo de acciones colectivas. Blanchard y Pérez Enrri (2011) consideran que el desarrollo como una creación colectiva. En ese sentido, es necesario promover acciones colectivas entre los distintos sectores, para que logren juntos más de lo que sería posible lograr por separado y mejoren la eficacia de los resultados (STDF y BID, 2012).

2.3. Inversión

Como se vio anteriormente, la inversión es una de las variables clave para el desarrollo. La inversión, según el diccionario de la lengua española, es “*colocar los caudales en aplicaciones productivas*”. Keynes (1943) menciona que el motor básico de la economía es la inversión, por lo que es necesario incrementarla e impulsarla, ya que ella genera un efecto multiplicador en la misma.

Arellano (2011) sostiene que la clave para transformar un sector agrícola tradicional en una fuente productiva de crecimiento económico es la inversión, diseñada para que los insumos modernos de altos resultados estuvieran al alcance de los agricultores en los países pobres. La inversión es una solución para aumentar la capacidad productiva en los países con recursos escasos beneficiando así a productores (Perrone, 2009).

La FAO considera a la inversión agrícola como una de las estrategias más importantes y eficaces para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en las zonas rurales. Considera que los beneficios de las inversiones agrícolas no surgen automáticamente ya que algunas formas de inversión traen riesgos en las comunidades locales y para el medio ambiente. Es por ello que las inversiones deben estar sostenidas en un marco institucional con reglas de juego claras (leyes, decretos, resoluciones y normas) que regulan la actividad económico-social. Y se debe complementar con el marco cultural, hábitos y costumbres que tienen los pobladores de una sociedad (North, 1990).

Mejía (2014) considera que los gobiernos y sus socios en el desarrollo tienen tres responsabilidades básicas en este sentido:

- crear un clima de inversión (estabilidad política, económica y social) propicio para impulsar inversiones socialmente responsables por parte de agricultores y otros inversores privados;
- canalizar el gasto público hacia la provisión de bienes públicos básicos de alto rendimiento;
- superar las barreras al ahorro y las inversiones que afrontan los pequeños agricultores; y regular las inversiones privadas, en especial las inversiones a gran escala, para garantizar la equidad social y la sostenibilidad ambiental.

Por último, las acciones colectivas son los canalizadores para promover y aumentar las inversiones. Las inversiones se canalizan a través de la ejecución directa o transferencia de dinero para el desarrollo de actividades. De tal manera; las acciones colectivas entre los diferentes agentes son los que propician una mayor efectividad de las inversiones (Devlin y Moguillansky, 2009; O'Neill y Aguirre, 2014).

2.4. La innovación

La innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil (Gee, 1981). Pavón y Goodman (1981) mencionan que la innovación es el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

Por un lado, la innovación está íntimamente ligada a la invención de nuevas tecnologías y la transferencia o aplicación de las mismas en un sistema económico. La tecnología es uno de los factores que más afecta en la vida de las personas, influenciando directamente en el desarrollo de la economía (Olivera, 2008). Los avances tecnológicos han permitido que los costos asociados a la producción disminuyan; por ejemplo: genética, nutrición, control de plagas y enfermedades. Esto ha permitido que la calidad de los productos cada día sean superiores (Chávez y Guscamaita, 2013).

La innovación en agricultura ha permitido el crecimiento de la productividad y la producción agrícola en los países en desarrollo, y mejora de los ingresos en los productores. Para que sea sostenible, es necesario la promoción del desarrollo y la difusión de tecnología agrícola adecuada, asequible y sostenible, así como la transferencia de esas tecnologías en condiciones convenidas mutuamente. También es necesario el apoyo a las investigaciones, innovación, y a la educación de los productores agrícolas (Naciones Unidas, 2010; Sonnino y Ruane, 2013).

Asimismo, Ordóñez (2002) menciona que la innovación es un complejo proceso multidimensional, co-operativo y sistémico, que atraviesa los entornos institucional, organizacional y tecnológico. Desde la anterior definición se entiende al Estado como responsable de crear el marco institucional –las reglas de juego– para que las empresas –los jugadores– construyan a partir de la innovación las ventajas competitivas en el ámbito de las organizaciones o en el entorno tecnológico.

Finalmente, Sonnino y Ruane (2013) establecen que la innovación en agricultura no puede ser un proceso liderado por los centros de investigación, basado simplemente en procesos de transferencia de tecnología, sino que debe ser un proceso de generación, acceso, intercambio y aplicación de conocimientos en el que los diferentes actores aprenden e innovan juntos, ordenan los riesgos y comparten los beneficios.

El desarrollo de los sectores económicos no solamente obedece a las variables descritas si no a mecanismos de trabajo colectivo. Son nuevas estrategias implementadas para solucionar problemas que difícilmente lograría individualmente. En este sentido surge las alianzas público-privadas (Casado 2007; Devlin y Moguillansky, 2009).

2.5. Alianzas público-privadas

Una alianza público-privada (APP) es, en general, cualquier acuerdo entre organismos del sector público y el sector privado. Es una iniciativa de cooperación entre el sector público y el privado, basada en los conocimientos especializados de cada uno de los asociados que pueden contribuir más eficazmente a alcanzar objetivos claramente definidos mediante una clara asignación de los recursos, los riesgos y las retribuciones (Bettignies y Ross, 2004, citado por Hartwich et al., 2007). Estos acuerdos generalmente conllevan: “*obligaciones recíprocas y responsabilidad mutua, relaciones voluntarias o contractuales, la aceptación conjunta de los riesgos relacionados con la inversión y la reputación, y la responsabilidad conjunta de la planificación y la ejecución*” (Foro Económico Mundial, 2005, citado en FAO, 2009).

El OIT (2008) menciona que las APP son iniciativas de colaboración voluntaria entre diversos actores del sector público y del sector privado, en las que las partes acuerdan trabajar juntos para lograr un propósito común o emprender tareas específicas. Los esquemas de APP definen detalladamente un producto como resultado de la asociación, cuentan con un esquema de transferencia de riesgos y un esquema de operación basados en la conformación de una nueva entidad económica (BID, 2011).

Parra y Dooner (2001), refiriéndose a los procesos recientes de concertación público-privada como nuevas formas de planificación y gestión del desarrollo local, afirman que esa forma de gestión permite la articulación de distintos intereses, tanto públicos como privados, para así emprender acciones conjuntas y con eso responder de manera más optimizada a las demandas de los diferentes actores sociales de una sociedad. Por lo tanto, su enfoque varía enormemente en función de los objetivos que persigan ya sean aumentar la productividad de un sector, potenciar la exportación de determinados productos, crear un sistema de infraestructuras para una región, modernizar tecnológicamente los servicios sanitarios, y/o fomentar la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+I) para sectores específicos, entre otros (Casado, 2007).

La creación de alianzas, como una herramienta que permita aunar los intereses de distintos sectores, es el único objetivo a una acción colectiva que ponga en marcha toda la capacidad y el desarrollo económico de un país (Devlin y Moguillansky, 2009). De acuerdo con Nassar (2001) las acciones colectivas pueden definirse como interacciones sociales que involucran a un grupo de individuos que buscan intereses comunes, requieren acciones conjuntas y que pueden realizarse en forma colectiva y no individualmente. Una acción colectiva se basa en la constatación de que los individuos tienen necesidades comunes que solamente pueden ser atendidas a través de acciones conjuntas. O también es lograr juntos más de lo que sería posible lograr por separado y mejorar la eficacia de los resultados generados (STDF y BID, 2012). Ordóñez (2009) manifiesta que la acción colectiva es parte siempre de una visión compartida y metas comunes; solo un modelo mental colectivo constituye la única alternativa frente al poder o dominio del mercado.

Las acciones colectivas permiten a las empresas potenciar sus capacidades de aprendizaje, reducir la incertidumbre que caracteriza los procesos de decisión al interior de la firma y, especialmente en el caso de las empresas pequeñas, alcanzar economías de escala y acrecentar su poder de negociación (Dini et al., 2006). De acuerdo con Olson (1971 y 1965) el éxito de la acción colectiva incluye el tamaño, homogeneidad y el propósito del grupo.

Osorio y Gómez (2011) mencionan que el desarrollo de las alianzas o acciones colectivas de cooperación puede ser: a) privada-privada; b) público-privada; c) público-público:

- a. Alianza privada-privada: en este caso se asocian, al menos, dos actores provenientes del sector privado. Priorizan sus acciones en función de intereses particulares, colectivos o públicos, dependiendo del enfoque que le den los actores que se vinculen a ella. Bajo este modelo surge la asociatividad¹.
- b. Alianza público-privada: se vinculan actores de ambos sectores para alcanzar un propósito común. En este caso, los intereses públicos y los privados se encuentran alineados y sus dinámicas deben articularse.

¹ El asociacionismo se ha convertido también en una señal de identidad del sector agroalimentario en las sociedades modernas, puesto que la vinculación entre productores e industrias ha dejado de ser tratada en el nivel individual, para canalizarse cada vez más a través de estructuras interprofesionales en las que los diversos eslabones de la cadena están representados mediante sus respectivas asociaciones (Moyano, 2002).

- c. Alianza público-público: se alían al menos dos entidades del sector público, en un intento por mejorar la capacidad de respuesta del Estado y del gobierno para la atención de las prioridades del sector público y dar cumplimiento a las políticas públicas en salud, vivienda, desarrollo económico, justicia social, entre otros temas. Un ejemplo de esto puede ser una alianza entre una universidad pública y un ministerio, una secretaria o una empresa social del Estado.

Es importante resaltar que la sostenibilidad de estas alianzas depende que todos los actores formen una sólida visión colectiva y esté amparado por un marco institucional, formal o informal. North (1990) menciona que las instituciones son las que determinan las reglas de juego y son las que definen el comportamiento y la performance de los actores. Para ello, a medida el papel central del Gobierno es el señalado y se traduce en un esquema de apoyo al sector privado que funciona bajo el principio de demanda, su resultado práctico es la sostenibilidad de alianzas (FAO, 2013).

Por su parte, Hartwich et al. (2007) han identificado fases que caracterizan el desarrollo y la consolidación de las alianzas:

- *Fase 1: Identificación de un interés común*. En el ámbito de la investigación y el desarrollo agrícolas, el punto de partida suele ser la aparición de un problema técnico o de oportunidades tecnológicas o de mercado. En un principio, las partes interesadas deben debatir y definir sus intereses comunes, que pueden variar a medida que la asociación se desarrolla y cambia su composición.
- *Fase 2: Diseño de la alianza (negociación del contrato de asociación)*. Durante esta fase, los asociados revisan el objetivo de la asociación, los intereses y las capacidades de los posibles asociados. La atención se centra en la característica de gobernanza y estructura de la asociación, los marcos financieros y jurídicos, así como en las actividades específicas de la asociación. Entre las principales cuestiones examinadas están: i) las necesidades y fuentes de financiación, y la contribución de cada uno de los asociados participantes; ii) la distribución de las ganancias y beneficios; iii) la estructura y organización de la asociación, con inclusión de los aspectos relativos a la toma de decisiones y las comunicaciones; iv) las actividades específicas que deberán llevarse a cabo. De estos debates puede surgir un acuerdo formal (por ejemplo, un contrato o un memorando de entendimiento) o informal entre los asociados.

- *Fase 3: Funcionamiento de la asociación.* La asociación comienza a funcionar sobre la base del acuerdo alcanzado en la fase anterior.
- *Fase 4: Seguimiento y evaluación.* La evaluación de la asociación puede obedecer a distintos motivos, como justificar el empleo de los fondos, entender si los resultados previstos se han logrado y con qué eficiencia, etc.
- *Fase 5: Finalización o continuación.* Tras evaluar la asociación y examinar si se han alcanzado los resultados, los asociados deben decidir si mantienen o disuelven su alianza. La asociación puede continuar si los intereses originales de las partes se han ampliado y consolidado o el problema inicial aún no se ha resuelto. En cambio, se puede disolver si los asociados consideran que se han logrado satisfactoriamente los resultados previstos o deciden que los objetivos iniciales no pueden alcanzarse sin incurrir en costes adicionales prohibitivos.

En complementación, Casado (2007) plantea la necesidad de trabajar en acciones colectivas (en nuestro análisis sería la alianza público-privada), siendo estas una consecuencia de tres aspectos fundamentales que han alterado el entorno:

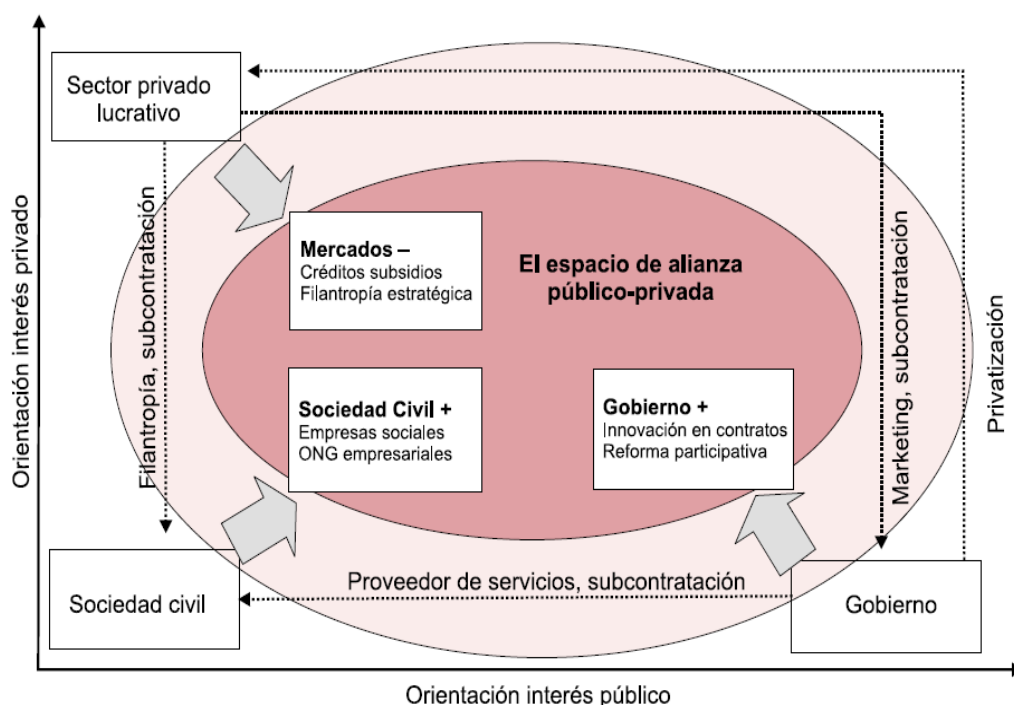
- En primer lugar, la dimensión que han adoptado los retos globales y la incapacidad de los gobiernos y los organismos internacionales en poder responder por sí solos ante esos retos.
- En segundo lugar, el creciente papel que ha adquirido el sector privado y la sociedad civil en la provisión de bienes y servicios públicos, tanto locales como globales.
- Por último, la necesidad de establecer nuevos códigos de gobernanza en la gestión de estos bienes y servicios, debido al creciente poder, tanto político como económico, de los nuevos actores no estatales.

Dada esta situación, si no se genera un marco integrado que permita enfrentarse a estos retos capitalizando las sinergias de cada actor, simplemente no será posible aumentar el crecimiento económico, de manera que impacte positivamente a la erradicación de la pobreza y mejore las oportunidades de los seres humanos. Entender el papel de cada uno de los actores involucrados, así como sus intereses básicos y las cualidades que puede aportar es, por lo tanto, un aspecto fundamental para desarrollar alianzas con éxito.

En el Foro Económico Mundial (2005) se presentó la articulación de todos los actores de una sociedad que participan en el desarrollo de la competitividad de un territorio (ver figura 1). Según Tennyson (2003) las partes interesadas enfocan las asociaciones desde sus propias perspectivas. El sector público a menudo es un actor que influye en la reducción del gasto, establecer criterios para compartir los riesgos, estimular la innovación y fomentar la identificación y el compromiso del sector privado con los programas.

Además, debería trabajar siempre como un catalizador y facilitador de estas iniciativas. Es necesario que el sector público garantice la gobernanza y la transparencia de la gestión, una política económica estable, un marco legal y regulatorio eficiente que garantice los derechos y leyes de propiedad. Debe promover iniciativas orientadas a sectores específicos o grupos de interés particulares, con la finalidad de promover el desarrollo competitivo. A la hora de incentivar el desarrollo económico sostenible, debe priorizar sectores concretos que interesa potenciar, como por ejemplo la agricultura, salud, educación, otro.

Figura 1: Espacio de alianzas público-privadas.



Fuente: Foro Económico Mundial - FEM 2005

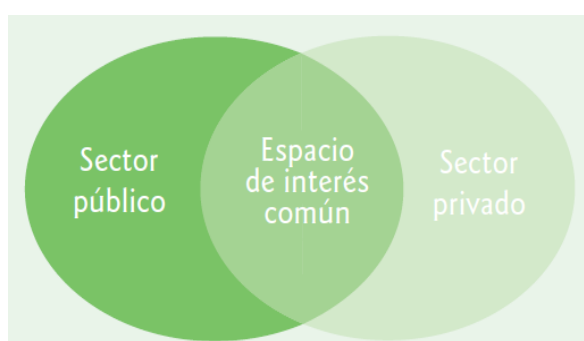
Por su parte, el sector privado establece un modelo empresarial de responsabilidad compartida en la gestión de distintas actividades involucradas en las APP. El sector privado debe promover el liderazgo empresarial que fomente la creación de riqueza de las comunidades pobres a través del fomento de la innovación y la productividad en los sectores económicos, además debe ayudar al sector público en fomento del desarrollo económico realizando inversiones y mejorando la actividad comercial.

En cuanto a la sociedad civil, es la encargada de promover la creación de oportunidades para el desarrollo individual y la creatividad, proporcionando apoyo y servicios a aquellos que lo necesitan o están marginados y actuando como guardianes del bien común. Las ONGs suelen estar más interesadas en los aspectos sociales o relacionados con la sostenibilidad de las APP y con frecuencia desempeñan una función importante en el fortalecimiento de la capacidad de los pequeños productores y en su motivación para participar en las alianzas.

Sin embargo, las organizaciones públicas y privadas suelen tener objetivos diferentes. El sector privado, por lo general, procura aumentar sus ingresos a corto plazo, y también su participación en el mercado así como diversificar productos y ganar la confianza del consumidor. Las entidades del sector público están más interesadas en metas de desarrollo como por ejemplo, el crecimiento económico, el equilibrio entre los diferentes interlocutores sociales, la seguridad alimentaria, la reducción de la pobreza, el mejoramiento de la balanza comercial y el respeto del medio ambiente.

Aunque los objetivos públicos y privados podrían no coincidir, de hecho, suelen ser muy diferentes, existe un espacio en el cual las entidades públicas y las privadas sí comparten un interés común (Vieira y Hartwich, 2002). Este “interés común” es el entorno en el cual deben evolucionar las estrategias público-privadas (Figura 2).

Figura 2: Espacio de interés común para las alianzas estratégicas público-privadas.



Fuente: Vieira y Hartwich, 2002.

Ocurre que al compartir recursos y conocimientos, los socios aprovechan las sinergias, comparten el riesgo y, en consecuencia, desarrollan conocimientos y tecnologías, que de otra manera, no serían posibles o si se emprendieran por separado desperdiciarían tiempo y esfuerzos.

STDF y BID (2012) considera que para el éxito de las APP se requiere las siguientes condiciones: i) identificación, compromiso y confianza de las principales partes interesadas implicadas; ii) determinación de un interés común, acuerdo sobre unos objetivos claros y concordancia de las expectativas; iii) claridad en cuanto a la puesta en marcha y la gestión de las APP, con inclusión de las funciones, las responsabilidades y las obligaciones de los participantes; iv) buena gobernanza y transparencia; v) apoyo de las instancias de decisión, liderazgo y asociados con capacidad; y vi) claridad en lo que respecta a los costes económicos y a las contribuciones necesarias. Los donantes y asociados para el desarrollo pueden contribuir en algunos casos, facilitando la creación y/o el funcionamiento de las APP. Sin embargo, para que las APP tengan realmente sentido y sean sostenibles es esencial que respondan efectivamente a la demanda local y que las partes interesadas pertinentes de los sectores público y privado se comprometan decididamente.

2.5.1. Relación de APP con desarrollo, innovación e inversión

Las APPs constituyen una estrategia de actuación que está adquiriendo una gran importancia en los últimos años. Pueden ser mecanismos importantes para gestionar mejor las carencias de mercado y las ineficiencias públicas, de manera que se garantice los bienes y servicios a los actores económicos. La relación se visualiza en el contexto que las APP son canalizadores para promover y aumentar las inversiones, generando un desarrollo a largo plazo (Devlin y Moguillansky, 2009; O'Neill y Aguirre, 2014 y CIDEAI, 2014).

La inversión privada en el sector agrícola en los países en desarrollo y en especial la inversión realizada por los propios pequeños productores, es escasa. El papel de las APPs es promover inversiones para lograr objetivos de desarrollo agrícola. Deben trabajar con las partes interesadas para desarrollar y poner en marcha inversiones cimentadas en una visión compartida del desarrollo y sobre la base de asociaciones, no solo con empresas y gobiernos, sino también con pequeñas organizaciones de productores, la sociedad civil y las propias comunidades locales (OXFAM, 2013). Las APP representan una buena herramienta para mantener el ritmo de inversión en

proyectos de infraestructura y desarrollo, esenciales para mejorar la calidad de vida (CAF, 2015).

Las APP son mecanismos muy eficientes para promover la innovación conjunta de los sectores de interés, garantizando una mejor gestión de los recursos y de la investigación entre las organizaciones (Silva y Cantau, 2006). Desde la óptica de la innovación tecnológica en los agronegocios, las APP son un mecanismo para promover la innovación tecnológica conjunta de los sectores de interés, garantizando una gestión más eficaz de los recursos y la investigación entre las organizaciones, evitando la duplicación y complementando esfuerzos (Silva y Catau, 2005). Las APP promueven la articulación de los actores a través de plataformas de concertación. Además, son promotores de atraer inversiones para el desarrollo de la innovación tecnológica en la producción agrícola (Casado, 2007).

Para el desarrollo de la innovación tecnológica en la producción agrícola, es necesario que los pequeños agricultores unan fuerzas con otros pequeños productores en el marco de asociaciones y cooperativas (FIDA, 2013). Por su parte Kherallah y Kirsten (2001) mencionan las ventajas de organizar a los productores en grupos o asociaciones, entre las que destacan la reducción de costos de transacción para acceder a los insumos, así como un mejor poder de negociación de los pequeños productores frente a compradores o vendedores; todo esto ayuda a mejorar su desarrollo.

Las APP contribuyen a aumentar el desarrollo de los pequeños productores. Para ello facilitan el acceso a los insumos (tales como semillas, fertilizantes, productos para la protección de los cultivos, información sobre los mercados y financiación), crean vínculos con cadenas de valor más amplias y ofrecen mejores prácticas agronómicas (Hildebrand, 2011). Además, ayudan a los pequeños agricultores a seguir siendo competitivos en los mercados internacionales de cadenas de suministro, a pesar del incremento, en número y en severidad, de las prescripciones de inocuidad alimentaria en los mercados de los países desarrollados (STDF y BID, 2012).

Las APP desempeñan un papel importante en la creación de la oferta local y la generación de valor agregado en los países en desarrollo, logrando atraer inversiones. A modo de ejemplo, en el sector agrícola, los gobiernos (que proporcionan los incentivos y unas condiciones jurídicas propicias), los agricultores (que necesitan acceder a los mercados) y las empresas (que venden semillas y prestan apoyo técnico a los

agricultores) pueden poner en común su potencial de mercados, su competencia técnica y sus aptitudes de gestión para desarrollar la capacidad de oferta del sector. No solamente para incrementar la productividad agrícola, sino también para generar grandes mejoras en las infraestructuras y de mercados funcionales (Hildebrand, 2011; STDF y BID, 2012).

Asimismo, pueden reforzar la ventaja competitiva de un grupo de empresas reduciendo el riesgo que asumen los participantes, reforzando la cooperación y sirviendo de fuente de innovación compartida (Woods, 2004 citado en STDF y BID, 2012). En la gestión de la cadena de valor es fundamental una coordinación eficaz y contactos entre los agentes que forman la APP, a fin de intercambiar información, procesos de producción, normas, innovación, desarrollo de productos y otras actividades empresariales (Van Roekel et al., citado en Rich y Narrod 2010).

Se ha afirmado que las APP pueden ser importantes para la creación de cadenas “*de la granja a la mesa*” que respondan a las exigencias de inocuidad alimentaria de los mercados y eviten que los pequeños agricultores se queden fuera de la cadena de suministro. También sostienen estos autores, que los grupos de productores que, actuando de manera colectiva, se organizan para vigilar ellos mismos la calidad e inocuidad de sus productos alimenticios, complementan las APP y presentan una oferta interesante para los compradores que buscan trazabilidad garantizada y menores costes de transacción (Narrod et al., 2009; STDF y BID, 2012).

Rich y Narrod (2010) afirman que las intervenciones más apropiadas para corregir deficiencias del mercado -y asegurarse de que dichas intervenciones son justas y llegan a los pequeños agricultores- podrían ser aquellas que combinan la intervención pública en una parte de esa pequeña cadena, con la participación privada en la otra parte.

Finalmente, las APP son estrategias para asegurar el desarrollo a largo plazo, son vehículos para que las inversiones públicas y privadas beneficien a pequeños productores e integrándoles a cadenas productivas. También son los que promueven el desarrollo integral de los sistemas de agronegocios.

2.5.2. Casos sobre alianzas público-privadas en los agronegocios.

La articulación de agentes del sector público, privado y de cooperación internacional ha facilitado diseñar estrategias para mejorar el desarrollo del sector agrícola. Existen

experiencias sobre las alianzas público-privadas en los sistemas de agronegocios, en diferentes países de Latinoamérica.

Como por ejemplo, en Colombia las acciones colectivas favorecieron la vinculación efectiva de los productores de palma aceitera a los distintos mercados y acceso a insumos que permiten una mayor productividad (FAO, 2013). Las APP han contribuido en:

- ✓ *Mejor acceso a tierras y a financiamiento para la instalación de cultivos permanentes y transitorios.* Así, en el marco de la APP, 300 campesinos asociados y una cooperativa de trabajadores de Indupalma compraron 3.716 ha. de tierra para establecer 3.000 ha. de cultivo de palma;
- ✓ *Incremento de la producción obtenida gracias al aumento del área cultivada y de la productividad.*
 - En el caso de la APP Indupalma-CTA, ha favorecido en el incremento de la producción de palma, pasando de 2.500 toneladas de fruto en el 2004 a 39.000 toneladas en el 2010. Los ingresos generados pasaron de 196 a 6.314 USD por hectárea.
 - En el caso de la APP ají en el Valle del Cauca, las áreas sembradas en su inicio eran 50 ha. alcanzando 65 ha. el segundo año y 80 ha. en el tercer año. Todos los tipos de ají sembrados muy buenos ingresos, superiores al promedio, y el incremento de la productividad se estimó en un 67% por unidad productiva. Esto ha permitido que los productores tengan mejores ingresos económicos.
- ✓ *Mejora del acceso a mercados y de la reacomodación de márgenes en las cadenas de comercialización.*
 - La APP CNCH ha posibilitado el acceso directo al mercado a más de 3.500 productores cacaoteros, a través de ventas directas o a través de una cooperativa de productores. Además, estos productores han recibido asistencia técnica y capacitación en diversas áreas. Por otra parte, se ha logrado reducir los costos de intermediación, de modo que el agricultor recibe entre el 90 y el 95% del precio de venta final de su producción. En el caso de la APP Nestlé-FNC, se estima que los agricultores reciben el 35% más que los precios de los cafés cotizados en el mercado de Nueva York.

- En el caso de Chile, las APP favorecieron la reconversión productiva y acceso a mercados diferentes (FAO, 2013). Las APP han permitido el desarrollo de inversiones en la cadena de la uva. Estas inversiones fueron básicamente en el desarrollo agroindustrial, especialmente de plantas pequeñas destinadas a la producción de piscos de alta calidad.
- En el caso de las APP en la producción de leche, ha favorecido al consolidar las principales zonas productoras de leche y explotar fundamentalmente su potencial exportador. Esto ha permitido que las empresas realicen inversiones en torres de secado (leche en polvo) y plantas queseras, en montos sobre los 180 millones de USD. La necesidad de tener más y mejor leche ha presionado a los agricultores a hacer más inversiones prediales, lo que ha implicado un mayor volumen entregado y un mejor precio por litro, que se estima en un aumento del 15% de media.
- En el caso frutícola, las APP ha favorecido en la instalación de más 10.000 hectáreas de nuevas plantaciones de cerezos, arándanos, manzanos, avellano europeo, frambuesa y frutillas, esto ha contribuido que se aumente la inversión agroindustrial. Además, se han promovido inversiones enfocadas a la adaptación de protocolos en buenas prácticas agrícolas (BPA) y el aumento de la capacidad de procesamiento de las empresas.
- Asimismo, se tiene el caso de Uruguay, donde en 1998 se creó la Mesa Nacional de Trigo, donde se articula a entidades públicas, privadas y cooperación internacional. La finalidad fue mejorar la competitividad de la cadena agroindustrial triguera a través de la generación de soluciones tecnológicas apropiadas para la producción primaria, el procesamiento y la gestión de la calidad. El trabajo de la Mesa ha contribuido la generación de inversiones en el eslabón de producción e industrialización, ha logrado proporcionar a los agricultores nuevas variedades de trigo, permitiéndole aumentar los rendimientos. Estas alianzas han proporcionado beneficios para el sector público, le permitió conocer al conjunto de problemas de toda la cadena y definir actividades más concretas para el desarrollo competitivo del sector. Para el sector

privado radica en mejores ingresos económicos por el aumento de los volúmenes de venta (Godiño et al., 2004).

En síntesis, las experiencias en los países estudiados plantean que las APP ayudaron a la generación de inversiones, contribuyeron en el mejoramiento productivo, acceso a nuevos mercado y la aplicación de nuevas tecnologías. Todo esto lleva a mejores ingresos económicos de los productores, o sea, promueve el desarrollo del sector.

CAPÍTULO III: TIPO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. El tipo de la investigación

El tipo de investigación se enmarca en lo que se denomina la investigación exploratoria. La investigación exploratoria consiste en examinar o explorar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido analizado antes. Por esa razón, ayuda a entender fenómenos científicamente desconocidos, poco estudiados o nuevos, apoyando en la identificación de conceptos o variables potenciales e identificando relaciones posibles entre ellas (Cazau, 2006 y Sampieri et al., 1998).

En una investigación exploratoria se pretende generar, alcanzar o lograr una comprensión del problema de la investigación, en lugar de forzar los datos e información dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, 1985). Zikmund (2009) plantea que el propósito de la investigación exploratoria se entrelaza con la necesidad de una indicación precisa del problema de la investigación. Los investigadores realizan una investigación exploratoria por tres propósitos: (1) el diagnóstico de una situación, (2) la selección de alternativas, y (3) el descubrimiento de nuevas ideas.

La investigación exploratoria tiene tres fases: (1) la conceptualización de las variables, (2) el desarrollo del trabajo en campo y (3) el análisis e interpretación de la información (Cazau, 2006; Sampieri et al., 1998 y Zikmund, 2009).

Primera fase. La primera fase implica la conceptualización de las variables. Comprende identificar las variables que serán clave para responder a las distintas preguntas de la investigación. En la presente investigación se utilizan como variables principales a organización, desarrollo de la oferta, desarrollo de la demanda y costos de transacción. Para ello se realizó una revisión bibliográfica, revisión de artículos específicos en revistas especializadas y páginas web, trabajos y conferencias brindadas por especialistas en congresos y seminarios, y se complementó con información primaria.

Segunda fase. Esta segunda fase implica el estudio de campo. Esta investigación tiene un abordaje del ambiente externo e interno del sistema de agronegocios. Para conceptualizar el ambiente externo, se utilizaron dos métodos: el análisis PEST, que ayudó describir las variables externas que influyen en el negocio y el Análisis Estructural Discreto, el cual facilitó describir a los jugadores y sus relaciones, las reglas

de juego y el nivel tecnológico² en los sistemas de agronegocios bajo estudio antes de la creación de las APP. La información utilizada para ambos análisis provino de fuentes secundarias y se complementó con información primaria (entrevistas semiestructuradas a informantes calificados).

Para el estudio del ambiente interno se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, que consiste en un contar con un esquema preestablecido flexible, y de esta forma agregar nuevas preguntas durante el desarrollo de la entrevista (Ardèvol et al., 2003). Las preguntas se detallan en el anexo 1, siendo los entrevistados grupos focalizados (productores, gerentes de empresas privadas, responsables de las mesas técnicas, técnicos, representantes del gobierno y cooperación internacional), con la finalidad de identificar aspectos relacionados a la acción colectiva, inversión, innovación y costos de transacción.

Se entrevistaron a 15 actores que representan a entidades del estado, empresas privadas, técnicos de campo y ex-presidentes de las Mesas Técnicas, a 25 productores de cacao y a 20 productores de sachá inchi. A continuación se presenta la lista de los entrevistados:

- Ex presidentes y presidentes de la Mesa Técnica de Cacao/Sachá Inchi;
- Ex Secretarios y secretarios de la Mesa Técnica de Cacao/Sachá Inchi;
- Douglas - expresidente de la MTC;
- Ángel Pérez - expresidente de la MTC;
- Representante de la Dirección regional de Agricultura de San Martín.
- Martín Montenegro - exdirector de la Dirección Regional de Competitividad Agraria;
- Percy Tapia - especialista en temas agrícolas;
- Rosa Dávila - excoordinadora de comercio exterior – DIRCETUR;
- Darwin Gil - especialista técnico;
- Susy Inés Pastor - exespecialista en desarrollo económico del GORESAM;
- Empresas privadas (Agroindustrias Amazónicas, entre otras);
- Representantes de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo;
- Izia Encomenderos - Ex Gerente Regional de Desarrollo Económico del GORESAM;

² La diferencia entre el análisis del ambiente tecnológico del PEST y AED, radica que en el ambiente tecnológico de AED, en este caso solo estudia la situación tecnológica sistemas de agronegocios bajo estudio y en el ambiente tecnológico del PEST se hace mención al nivel tecnológico de los sistemas de agronegocios en general.

- Productores individuales y asociados y
- Otros organismos, consultores y expertos

Además, se eligió el método de caso múltiple, el cual será descripto posteriormente. Se eligió porque ayuda describir a organizaciones donde no existe un marco teórico definido. También, porque se llevó a cabo el análisis de las acciones colectivas en dos organizaciones que agrupan a productores, empresas privadas y entidades públicas.

Tercera fase. Una vez recopilados los datos, se llevó a cabo los pasos orientados a su análisis: el análisis conjunto de la información, la redacción de la información, la validación, discusiones de resultados y la extracción de conclusiones. Los datos obtenidos de fuentes primarias fueron transcritos para luego efectuar un análisis del contenido y determinar si las APP materializadas en las Mesas Técnicas fueron una alternativa de desarrollo de los sectores de cacao y sachá inchi.

3.2. Métodos de investigación

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron el análisis PEST, análisis estructural discreto y el estudio de caso múltiple. Cada uno fue útil en función de los distintos objetivos específicos planteados.

3.2.1. Análisis PEST

Este método se utilizó porque ayuda entender el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de las empresas, organizaciones de productores y de los sistemas productivos (Altair Consultores, 2014). También ayuda a describir las variables (entorno político, económico, social y tecnológico) que afectan o tienen influencia en los negocios (Neves, 2014). De tal manera este método ayudó a analizar los sectores de cacao y sachá inchi durante los últimos 10 años y cómo las variables han ido favoreciendo o limitando la dinámica del negocio.

En el *entorno político* se estudiaron las normas que facilitaron y promovieron el desarrollo de los sectores de cacao y sachá inchi en Perú. También las políticas gubernamentales que promovieron la creación de acciones colectivas; se tomó como referencia a las leyes, decretos, directivas y resoluciones publicadas en el diario el peruano de diferentes ministerios.

En el *entorno económico* se describieron los escenarios económicos, sobre el contexto de económicas emergentes y la estabilidad económica del Perú. Se revisaron informes del Banco Mundial, estadísticas del Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo

Monetario Internacional, Organización Mundial del Comercio, publicaciones del Banco Central de Brasil y de la CEPAL. En el ámbito nacional se revisaron informes económicos del BCRP, Ministerio de Economía y Finanzas, estadísticas de INEI y estudios de la Universidad Católica del Perú.

En el *entorno social* se describieron las tendencias de cambio de hábitos de consumo en el mundo, el nivel educativo de los productores del Perú y la migración de la población. Se tomaron como referencia estudios de la revista Gazeta de Antropología de España, informes de la USDA y las estadísticas del INEI.

En el *entorno tecnológico* se estudiaron las nuevas técnicas en el proceso de producción de cacao y sachá inchi. Para ello, se tomó como referencia estadísticas del INEI (censo agropecuario 2012), manuales técnicos para la producción y tesis sobre cacao y sachá inchi.

3.2.2. Análisis Estructural Discreto

Para complementar y desarrollar el primer objetivo de investigación, se utilizó la metodología de Análisis Estructural Discreto (Simon, 1962) con el objetivo de sistematizar el abordaje de los ambientes organizacional (jugadores y sus relaciones), el ambiente institucional (las reglas de juego) y el ambiente tecnológico antes de la creación de las APP (Mesas Técnicas). Simon (1962) introdujo el término “análisis estructural discreto” al estudio de la organización económica comparada. El análisis estructural discreto comprende un análisis detallado de los entornos institucional, organizacional y tecnológico y su impacto en el escenario de los negocios (Ordóñez, 2000).

En el ambiente institucional, se analizaron las reglas de juego formales que moldean el comportamiento de los individuos y de las organizaciones, así como los mecanismos de cumplimiento de esas reglas (North, 1990). Para ello, se realizó una descripción de las normativas que promovieron la creación de las Mesas Técnicas tanto a nivel nacional como regional. En lo nacional se revisaron las leyes, resoluciones y decretos del Ministerio de Agricultura, Ministerio de Producción y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; en lo regional se revisaron las ordenanzas y resoluciones que apoyaron a la creación y dan sostenibilidad a las Mesas Técnicas.

El ambiente organizacional está compuesto por jugadores: productores individuales, organizados, compradores y los organismos de apoyo (entidades gubernamentales y la

cooperación internacional). Se realizó un diagnóstico de los actores y su interacción antes de la creación de las Mesas Técnicas.

En el ambiente tecnológico se realizó un análisis del nivel de tecnología en el sector antes de la creación de las APP, la capacidad de innovación en este ambiente y el grado de inversión en capital tecnológico. Se revisaron los informes del Gobierno Regional de San Martín, Ministerio de Agricultura y de la Cooperación Alemana GIZ.

3.2.3. Estudio de caso múltiple

El estudio de caso es una metodología de investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real. Además, trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia. (Yin, 1994).

El estudio de caso puede servir para describir un fenómeno dentro organizaciones, para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico determinado, de forma que sirva para preparar otra investigación más precisa, para explicar por qué se producen fenómenos, lo que es la base para la generación de nuevas teorías (Yin, 1989, 1994, 1998), para ilustrar buenas prácticas de actuación (Bonache, 1999) o validar propuestas teóricas (Yin, 1989). En cualquier caso, estos objetivos deben estar claramente determinados antes del inicio de la investigación.

Según Yin (1994), existen cuatro diseños básicos para la investigación de los casos de estudio (Tabla 1). El eje horizontal representa el número de casos individuales que se van a considerar –un estudio puede basarse en un caso único o en múltiples casos–. El eje vertical es el número de unidades de análisis (o sea, una unidad primaria de análisis con unidades de análisis adicionales incluidas en ella). También existen ejemplos de unidades de análisis hipotéticas enumeradas en cada una de las cuatro celdas (Sterns et al., 1998).

Tabla 1: Matriz de diseños potenciales de investigación de casos de estudio.

	Diseño de caso único	Diseño de casos
Global (Unidad simple de análisis)	Tipo 1	Tipo 3
Inclusivo (Unidades múltiples de análisis)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Yin (1994)

Para este trabajo de investigación se aplica el **T3. Caso Múltiple** basado en las recomendaciones de Yin (1989). Ordóñez (2002) afirma que el “Estudio de Caso Múltiple” constituye una aproximación científica válida en tanto y en cuanto se apunte a desarrollar una teoría, analizar un fenómeno o determinar aspectos cualitativos de los negocios en el mundo real en un determinado “locus temporal”. Lazzarini (1997) afirma que el estudio de Caso o Caso Múltiple son los métodos más apropiados para el estudio de eventos contemporáneos y puede ser más poderoso que un análisis histórico ya que a este se adicionaron dos fuentes de evidencia no usualmente incluidas en el repertorio de los historiadores: observación directa y entrevista sistemática.

El caso múltiple es el diseño más correcto para esta investigación, ya que se llevó a cabo un análisis de las acciones colectivas en dos organizaciones que agrupan a productores, empresas privadas y entidades públicas. Para esto se tomaron un conjunto de factores establecidos con anterioridad, permitiendo así obtener el efecto de las acciones colectivas sobre el desarrollo productivo y comercial del cacao y sachá inchi.

En la presente investigación se utilizó como unidad de análisis a la alianza pública-privada (Mesa Técnica), desarrollada en los sectores de cacao y sachá inchi en la región de San Martín. Las variables evaluadas son: organización, desarrollo de la oferta, desarrollo de la demanda y costo de transacción. Para realizar el Estudio de Caso Múltiple se seleccionaron dos organizaciones: Mesa Técnica de Sachá Inchi y Mesa Técnica de Cacao.

Las Mesa Técnica de Cacao y Mesa Técnica de Sachá Inchi agrupan a productores, empresas y organismos del estado, y tiene como principio ser un referente para promover en forma conjunta una gestión eficiente, lo que conlleva una cultura de asociatividad, promover la calidad productiva, mejorar condiciones comerciales. También para promover políticas regionales y nacionales para el desarrollo del cacao y de sachá inchi, para lograr mejores ingresos económicos de los productores.

Para conocer en mayor profundidad los casos de estudio se efectuó la revisión de información secundaria descrita en la primera fase de la investigación exploratoria. Para ello se tuvo como referencia los informes de la Dirección Regional de Agricultura de San Martín, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín, Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana e Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. Asimismo, estadísticas del Instituto Nacional de Información y Estadística, Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, SUNAT y PROMPERU. A nivel internacional, se tomó los informes y estadísticas de la Food American Organization (FAO), el servicio digital FAOSTAT y de la Cooperación Alemana (GIZ) en San Martín.

Además, se realizó entrevistas semi-estructuradas a grupos focalizados explicado con anterioridad en la segunda fase de la investigación exploratoria.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DEL MACROAMBIENTE DE LOS SISTEMAS DE AGRONEGOCIOS DE CACAO Y SACHA INCHI EN PERÚ

4.1. Introducción

En este capítulo se describen las variables que tuvieron influencia en la dinámica de los negocios del cacao y sachá inchi en la región de San Martín. Además, se estudiaron los ambientes institucional, organización y tecnológico antes de la creación de los espacios de acción colectiva (Mesas Técnicas), con el objetivo de identificar como era los sistemas de agronegocios antes de la creación de la mesas técnicas y a partir del diagnóstico comprobar si las mesas técnicas contribuyeron en el desarrollo de los sectores de cacao y sachá inchi en la región de San Martín.

4.2. Descripción de los entornos político, económico, social y tecnológico – Análisis PEST

4.2.1. Entorno político

El entorno político es uno de los factores que trae grandes oportunidades para todos los sectores económicos pero a la vez en algunos casos se convierte como una limitante. Según Kirk y Broussine (2000) el ambiente político son creencias, principios y compromisos que direccionan o intervienen. También usan el poder para crear sociedades y organizaciones de manera deseada.

Según Olivera (2008), para una mejor descripción del entorno político y su influencia en la dinámica de los negocios, es necesario analizar una serie de variables como: estímulos a las inversiones, estímulos a las exportaciones, barreras comerciales, estímulos a la producción agropecuaria, entre otros. En esta investigación tomaremos las variables que facilitaron la creación de acciones colectivas (estímulos a las inversiones, estímulos a las exportaciones y estímulos a la producción agropecuaria).

Según PROINVERSIÓN, los estímulos a las inversiones pueden ser de orden normativo (que garanticen la propiedad privada, regímenes estables) y que un país cuente con estabilidad política y económica. Los estímulos a las exportaciones, según PROARGEX, pueden ser: de orden fiscal (que le permiten al exportador recibir determinadas sumas de dinero con posterioridad a la exportación, por ejemplo draw back, reembolso y reintegros) o de orden financiero (como es el régimen de prefinanciación o financiación de exportaciones, el financiamiento para la participación en ferias y rondas de negocios internacionales, el seguro de crédito a la exportación, envío de muestras y mercaderías en consignación). Finalmente, los incentivos en la

producción agropecuaria según la FAO son estrategias empleadas por agentes públicos para alentar y mejorar la producción, por ejemplo del tipo normativo (permisos, leyes, cuotas, otros).

4.2.1.1. Estímulos a las inversiones

La Constitución del Perú (1993) contiene normas que consagran principios esenciales para garantizar un marco jurídico favorable a la inversión privada en general y a la inversión extranjera en particular. Un principio fundamental es el de igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera. Esto se complementa con el Decreto Legislativo N° 757, que aprueba la Ley marco para el crecimiento de la inversión privada, que tiene por objeto *“garantizar la libre iniciativa y las inversiones privadas, efectuadas o por efectuarse, en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la Constitución y las Leyes”*.

El Perú ha suscrito convenios para la promoción y protección de inversiones con más de 20 países de Europa, Asia y América (Argentina, Bolivia, El Salvador, Colombia, Paraguay y Venezuela). También tiene la Ley 2734 que regula los Convenios de Estabilidad Jurídica amparado en los Decretos Legislativos N° 662 y 757, donde se propone una estabilidad jurídica y la protección de la propiedad privada. Asimismo, de promover la libertad a acceder al crédito interno y externo (Medina y Pantigoso, 2014).

Estas leyes antes mencionadas proporcionan lineamientos para la creación de toda iniciativa de acción colectiva y han sido clave para la consolidación de las alianzas público-privadas en el Perú.

4.2.1.2. Estímulos a las exportaciones

Con la finalidad de posicionar los productos no tradicionales en mercados internacionales (cacao, sachá inchi, palta, mango, otros), el gobierno del Perú realizó la “Política Comercial e Inserción Internacional”, que tiene cuatro lineamientos: i) el desarrollo de la oferta exportable, ii) el desarrollo de los mercados internacionales de destino, iii) la facilitación de comercio exterior y iv) la formación de una cultura nacional exportadora (Araoz, 2005). Esta iniciativa se sostiene en el Decreto Ley N° 22342, ley de promoción de exportaciones no tradicionales, que exonera los derechos aduaneros y demás impuestos que afecte a la exportación, impuestos a los bienes y servicios.

Además, para promover las exportaciones y aumentar el número de exportadores agropecuarios, existe un beneficio económico llamado “draw back”, el cual es un régimen aduanero mediante el cual se restituyen en forma total o parcial los importes abonados como tributos que hayan gravado a la importación para consumo, siempre y cuando los mismos bienes fueren exportados para consumo. En el artículo 3° del Reglamento del Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios y el Decreto Supremo N° 135-2005-EF precisan que la tasa de restitución equivalente al cinco por ciento (5 %) del valor FOB del bien exportado, con el tope del 50% de su costo de producción.

Las organizaciones de productores y empresas que exportan productos no tradicionales (cacao, sachá inchi, palta, mango, otros) vienen beneficiándose de este incentivo económico. Esto ha facilitado que nuevas empresas y organizaciones de productores logren exportar directamente y se reduzcan el número de intermediarios.

4.2.1.3. Estímulos a la producción agropecuaria

Con la finalidad de potenciar la actividad económica del Perú y tener una visión a largo plazo, se formuló el “El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, que fue aprobado con Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, que tiene como objeto proporcionar lineamientos estratégicos que faciliten desarrollar actividades. Se busca tener una economía dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo.

Además, tiene como objetivo que todos los habitantes tengan una alta calidad de vida e iguales oportunidades. Para ello se definieron seis ejes estratégicos y uno de ellos es *economía, competitividad, empleo y desarrollo regional e infraestructura*, en el que se proporcionan lineamientos específicos para el fortalecimiento y desarrollo de la agricultura.

Asimismo, se desarrolló la política nacional para la agricultura que tiene como objetivo un mayor y mejor acceso a los factores de producción (financiamiento, tecnología, entre otros). Bajo los lineamientos de los planes nacionales se desarrollaron programas específicos (AGROIDEAS, AGRO RURAL, PSI, Sierra Exportadora, otros) que ayudaron a mejorar los indicadores productivos y la transferencia tecnológica en los productores.

Con el Decreto Supremo N° 065-2004-PCM se creó la Estrategia Nacional para el Desarrollo Rural (ENDR) que tiene como objetivo de “*promover el desarrollo humano en zonas rurales con criterios de sostenibilidad económica, social y medioambiental, con equidad y democratización de las decisiones locales*”. Estas directrices buscan abordar los cuellos de botella a los que se enfrentan los hogares rurales para apurar una transformación productiva que les permita mejorar su participación en el mercado y su acceso a los bienes y servicios públicos y privados. También, busca promover reformas institucionales conducentes a la inclusión social y la generación de mecanismos sostenibles de desarrollo rural.

Para fortalecer la actividad agrícola se crea Ley 29337, ley de promoción a la competitividad productiva, que tiene como objetivo mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante desarrollo, adaptación, mejora o transferencia de tecnología, para los agentes económicos organizados (productores) en zonas donde la inversión privada sea insuficiente. Esta ley establece que los gobiernos regionales y locales pueden autorizar el uso de hasta el 10% de su presupuesto en inversiones que apoyen el desarrollo productivo (fondos concursables).

Mediante el Decreto Legislativo N° 667 se creó la Ley del Registro de Predios Rurales, que tiene como objetivo proporcionar seguridad jurídica a los agricultores de los predios rurales, que facilite el incremento de la inversión privada en el agro y el acceso al crédito formal. Asimismo, se creó el Proyecto Especial Titulación de Tierras y Catastro Rural – PETT, con el propósito de realizar las acciones necesarias para impulsar y perfeccionar la titulación y el registro de los predios rurales.

Con la Ley 29972 se promueve la inclusión de los productores agrarios a través de cooperativas. Además, se crea un régimen especial tributario exclusivo para las cooperativas agrarias cuyo objetivo sea regular, promover la inclusión de los productores agrarios a través de estas, mejorar su capacidad de negociación y generar una economía de escala para que los productores puedan ingresar al mercado en forma competitiva.

Asimismo, con la ley 29196, ley de promoción de la producción orgánica o ecológica, se busca promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecología en el Perú. La ley intenta fomentar la producción orgánica para contribuir a la

superación de la pobreza, la seguridad alimentaria, la conservación de los ecosistemas y de la diversidad biológica.

Mediante la Ley N°11367 se declaró al sachá inchi como patrimonio genético nacional y producto alternativo en la lucha contra la pobreza por su calidad y composición alimenticia y la Ley N° 28477 declara a los cultivos, crianzas nativas y especies silvestres usufrutuadas patrimonio natural de la nación. Mediante estas leyes se logró promover y promocionar el cultivo de sachá inchi en las regiones que cuentan con suelos apropiados para el cultivo.

Por último, con el Decreto Legislativo N° 997 se crea la Mesa Técnica Nacional de la Cadena Agroproductiva del Cacao y Chocolate, encargada de promover inversiones públicas y privadas para mejorar el desarrollo del cacao. A partir de la Resolución Ministerial N° 0538-2011-AG, se crea el “día nacional del Cacao y Chocolate”, que es el 1 de octubre de cada año.

4.2.2. Entorno Económico

4.2.2.1. Nuevos actores en la economía mundial.

El surgimiento de economías emergentes, como el caso de China, Brasil, India, Rusia y Sudáfrica, ha traído grandes cambios en la economía y comercio mundial. Estos países suman la mitad de la población mundial, el 23% del PBI del mundo y más del 40% de la superficie del planeta (Horacio et al., 2011). El aumento en la renta de los consumidores hizo que se reorienten las exportaciones de muchos países, e influyó en el aumento de la demanda y de los precios internacionales (Olivera, 2008).

Según los datos del Banco Mundial, desde el año 2001 los países que conforman los BRICS han crecido en promedio 5,53% anual. En la tabla 2 se observa que China tuvo un crecimiento promedio de 9,82% del PIB entre 2001 y 2014, seguido por India con 7,24%; Rusia con 4,21%; Brasil con 3,24% y Sudáfrica con 3,14%.

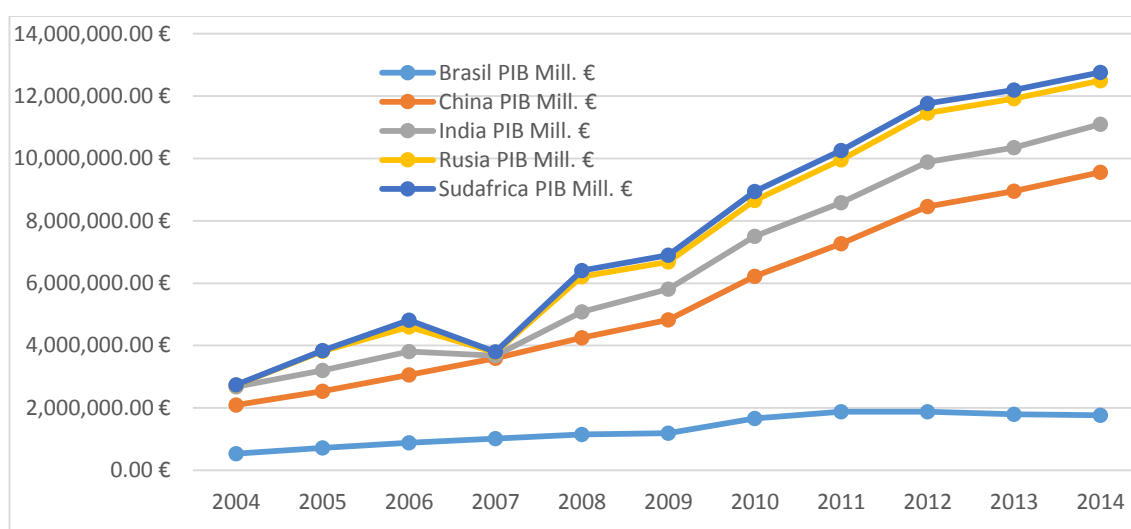
Tabla 2: Crecimiento promedio del PIB de los países que conforman los BRICS del 2001 al 2014 (en porcentaje).

País	Promedio de 2001-2008	Promedio de 2009-2014
Brasil	3,68%	2,65%
Federación Rusa	6,58%	1,06%
India	7,08%	7,46%
China	10,67%	8,69%
Sudáfrica	4,16%	1,78%

Fuente: Banco de datos del Banco Mundial, 2015.

En los últimos diez años el PBI de los países que conforman los BRICS han tenido un crecimiento sostenido. En el gráfico 1 se observa que en el año 2004 China tenía 1.561 millones euros y pasó a 7.790 millones de euros en el año 2014. Asimismo, los demás países que conforman los BRICS han tenido un crecimiento sostenido de su PBI. En el año 2004 Brasil tenía 538 millones de euros, India 580 millones de euros, Rusia 47 millones de euros y Sudáfrica 18 millones de euros y para el año 2014 Brasil tuvo 1.765 millones de euros, India 1.541 millones de euros, Rusia 1.399 millones de euros y Sudáfrica 263 millones de euros.

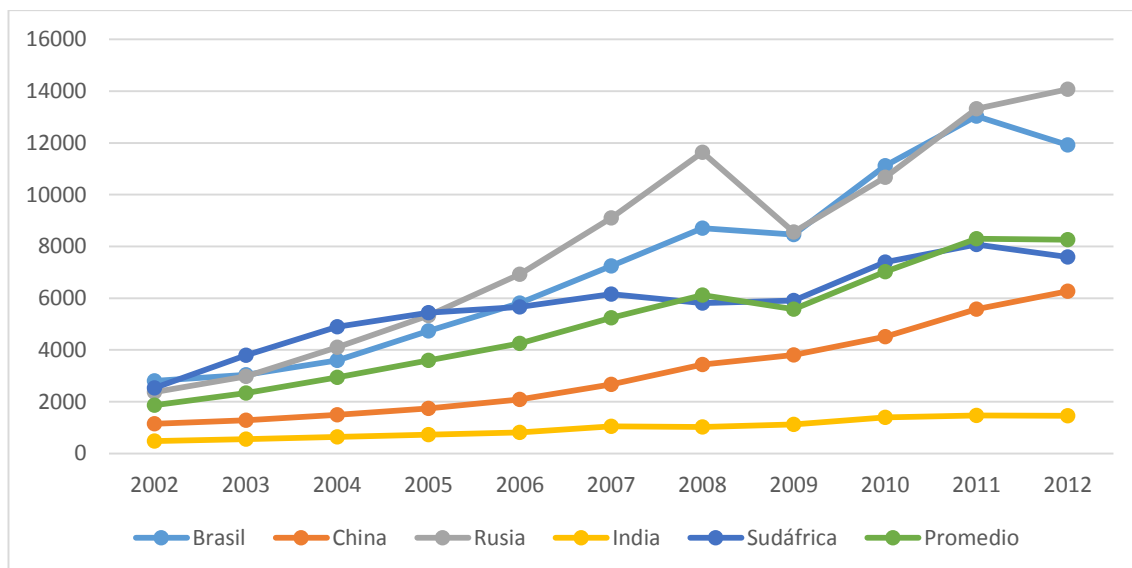
Gráfico 1: Evolución del PBI de los BRICS (2004-2014) (en millones de euros).



Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI)/Banco Mundial

El PBI per cápita de los países que conforman los BRICS ha aumentado en los últimos años. El gráfico 2 muestra la evolución de cada país y resalta Brasil y Rusia que tienen el PBI per cápita más alto que el resto de los países del bloque. Asimismo, China en el periodo analizado ha pasado de 1.142 dólares en el año 2002 a 6.225 dólares en el año 2012.

Gráfico 2: Evolución del PIB per cápita de los BRICS (2004-2014)



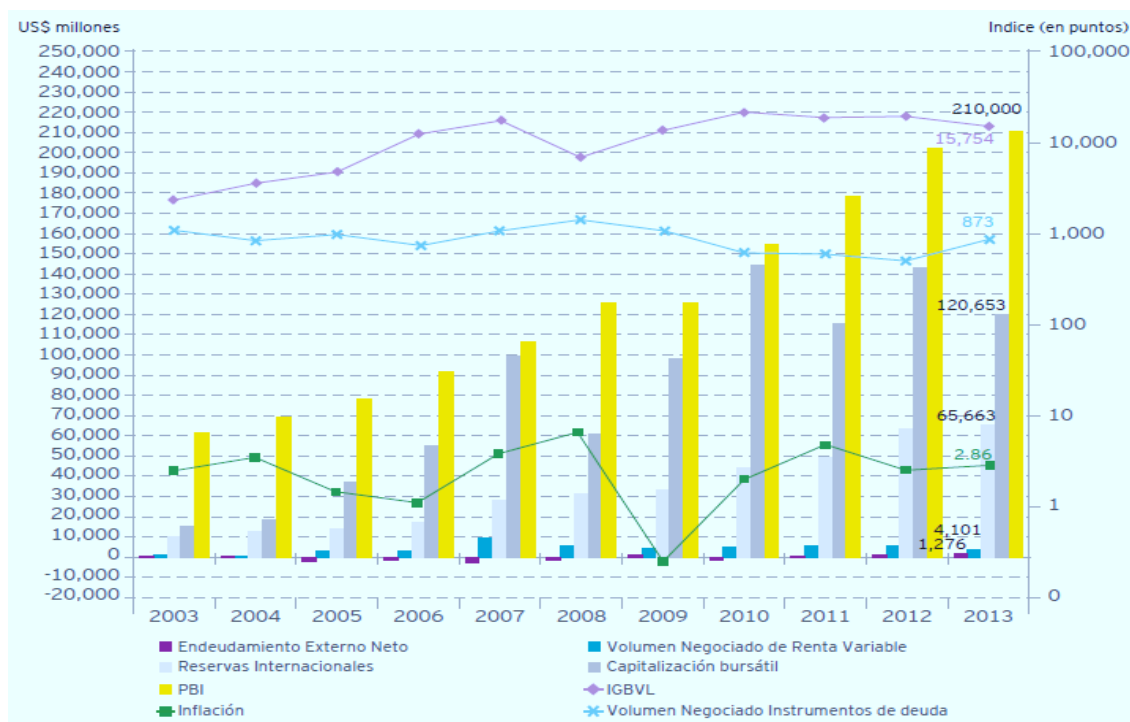
Fuente: Indicadores del desarrollo mundial – Banco Mundial.

4.2.2.2. Estabilidad de la económica del Perú

En la última década, la economía del Perú fue una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Esto se enmarca en un proceso de estabilidad macroeconómica, en términos que la inflación promedio anual en 2013 ha sido la más baja de Latinoamérica, con 2,9%, por debajo de Chile (3,2%), Colombia (4,9%) y Brasil (6,4%) (Medina y Pantigoso, 2014).

En el gráfico 3 se observa la evolución de los principales indicadores macroeconómicos. En el año 2003, Perú tenía un crecimiento del PBI de 4,2% con un valor monetario de 52.201 millones de euros y para el 2013 un crecimiento de 5,2% con valor de 151.977 millones de euros. En el mismo período, la inflación no ha tenido mucha variación en el 2003 se tuvo del 2,26 % y para el año 2013 de 2,82%. Las reservas de Perú aumentaron de 12.700 millones de dólares en el 2004 a 65.150 millones de dólares en el 2013.

Gráfico 3: Evolución de los principales indicadores macroeconómico del Perú 2003 – 2013.



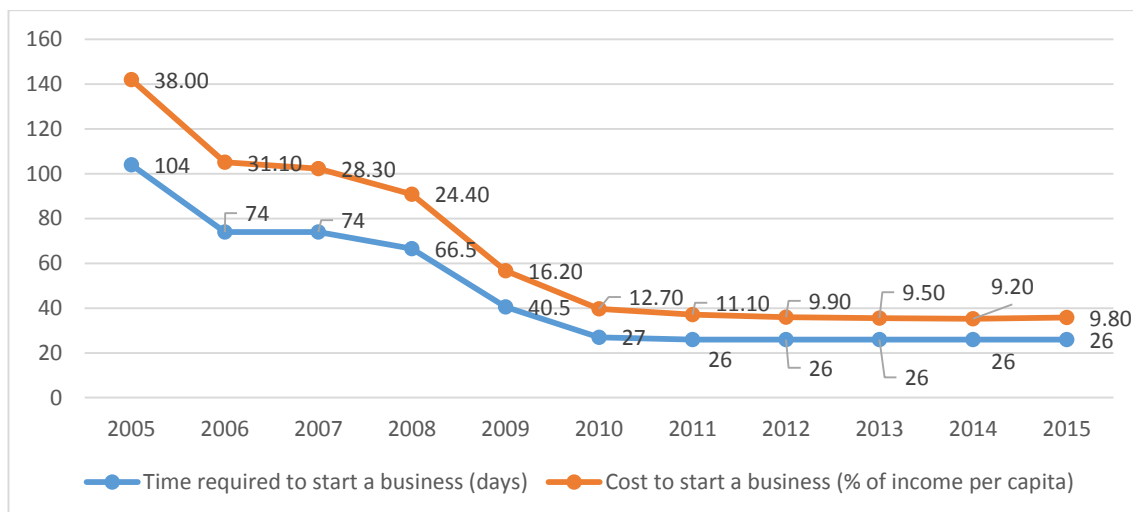
Fuentes: BCRP / Elaboración EY

Asimismo, la tasa de depreciación anual del Nuevo Sol en relación con el dólar estadounidense para el año 2013 era 4,3% más en comparación al año anterior (en el 2013 era de 8,5% y 4,2% en 2012) (Medina y Pantigoso, 2014).

Según Doing Business (2015)³, el Perú ocupa el puesto 35 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer empresas y negocios, y está posicionado en el segundo lugar dentro de los países de Latinoamérica solo por detrás de Colombia (34). El gráfico 4 muestra que el tiempo que se requiere para iniciar un negocio en el Perú ha disminuido en 78 días durante los últimos 10 años (en el año 2005 se necesitaban 104 días y en el 2015 solamente se necesitan 26 días) y el costo de iniciar un negocio en porcentaje del ingreso per cápita ha disminuido en 28,2% (en el años 2005 se requería el 38% y en 2015 solo se necesita el 9,80%).

Gráfico 4: indicadores para iniciar un negocio en Perú (en días y en porcentaje en comparación al PBI per cápita; 2005-2015)

³ <http://espanol.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>



Fuente: Doing Business/ Datos del Banco Mundial.

4.2.2.3. Infraestructura y logística

Según la Autoridad Nacional Portuaria⁴ el Perú tiene 19 puertos marítimos que están en operatividad. Los principales puertos marítimos que se utilizan para la exportación e importación de bienes y servicios son: Callao (Lima), Paita (Piura), Salaverry (La Libertad), Chimbote (Áncash), SanMartín (Ica), Matarani (Arequipa) y Ilo (Moquegua). La conectividad entre la costa, la sierra y la selva se realiza a través de principales vías nacionales, dentro de ello se tiene la ruta interoceánica Perú-Brasil, la panamericana norte, carretera central, panamericana sur, la carretera Fernando Belaúnde Terry, entre otras⁵. Algunas carreteras de Perú resultan muy peligrosas en determinadas épocas del año, debido a las lluvias y los posibles corrimientos de tierra, que bloquean por completo la vía. También se dan algunos casos de carreteras muy estrecha., que pueden causar complicaciones si se cruzan dos vehículos de tamaño grande, como dos camiones (Provias, 2016).

Asimismo, el Perú tiene aeropuertos que se sitúan en las principales ciudades del país, teniendo conexiones al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Lima), uno de los más transitados de Sudamérica. Según CORPOAC⁶ existen más de 70 aeropuertos, muchos de ellos con todos los servicios necesarios y solo 5 son aeropuertos internacionales ubicados en Cusco, Arequipa, Trujillo, Iquitos y Lima.

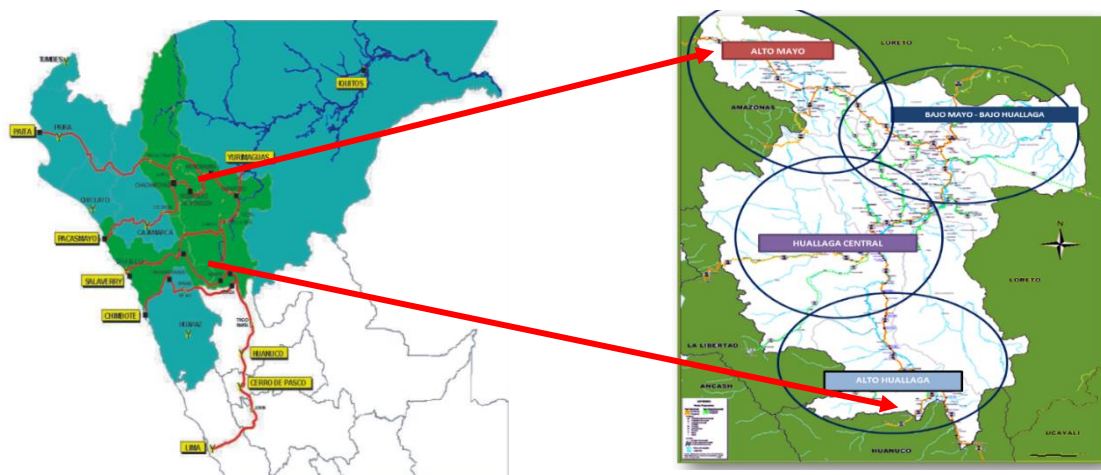
⁴ <http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves.jsp>

⁵ http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/mapas_viales.html

⁶ <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5143>

En la región de San Martín, para el ingreso y salida de productos, existen dos vías de acceso a través de carreteras y aéreo. Las carreteras son las más utilizadas para el transporte de mercadería pesada. En el mapa 01 se observa que la región de San Martín, se encuentra lejos de los principales puertos marítimos que sirve para la exportación e importación de productos. La lejanía de los puertos y las carreteras peligrosas en algunas épocas del año se ha expresado en altos costos logísticos y de transporte.

Mapa 1: conectividad de la región de San Martín.



Fuente: Plan vial departamental de San Martín

Asimismo, el transporte aéreo es utilizado para el transporte de pasajeros y de mercadería liviana, esto ha facilitado reducir los costos logísticos y el tiempo de transporte de algunos productos.

4.2.3. Entorno Social

4.2.3.1. Hábitos de consumo

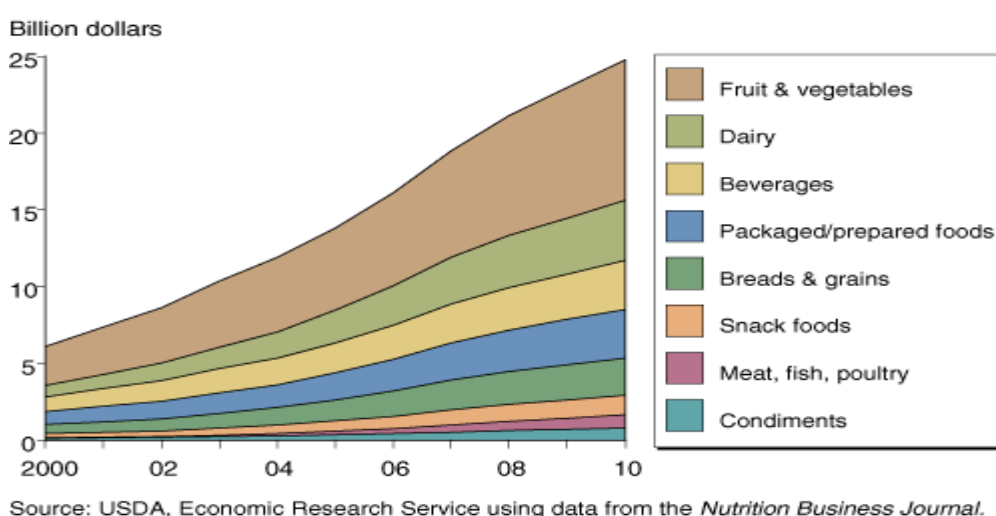
Los hábitos de consumo se están modificando en los últimos años; el consumidor se ha orientado hacia el consumo de alimentos que propicien un mejor estilo de vida. La incorporación de nuevos alimentos a la canasta de la compra responde no solamente a un estilo de vida que apremia sino también a un nuevo enfoque social y cultural de la alimentación (Alvares y Alvares, 2009). El nivel cultural tiene influencia en las decisiones de los consumidores (Davis et al., 2007).

La estimación de la empresa Organic Monitor indica que el mercado mundial de productos orgánicos en 2010 ascendió a 59 millones de dólares. Europa demandó la mitad de dicho productos y la otra mitad se concentra en los Estados Unidos. Los principales países consumidores de productos orgánicos son: Estados Unidos, Francia,

Canadá, Holanda, Italia, Oceanía, Reunido Unido, Alemania, China y Suecia (Soil Association Certification, 2016).

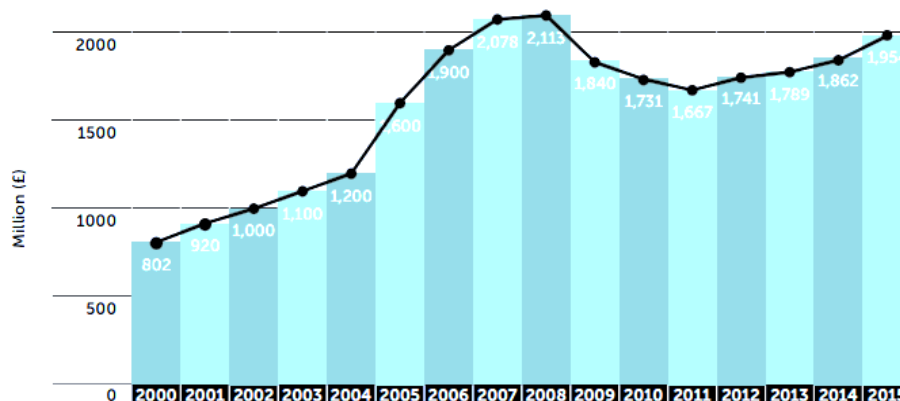
El gráfico 5 muestra las estimaciones de ventas de los Estados Unidos de productos orgánicos. En el año 2011 el mercado de EE. UU de productos orgánicos fue más de 31.000 millones de dólares y el 78% de las familias americanas consumen productos orgánicos.

Gráfico 5: Estimación de ventas de EE.UU de productos orgánicos.



Según Soil Association Certification (2016) la venta de los productos orgánicos en Reino Unido ha aumentado en los últimos 15 años. El gráfico 6 muestra las ventas realizadas en este país, destacando un crecimiento constante. En el 2000 tuvo 802 millones de dólares de ventas y para el año 2015 se observan ventas por 1.954 millones de dólares, representando un crecimiento de más del 50%.

Gráfico 6: Ventas de productos orgánicos en Reino Unido, 2000-2015



Fuente: Reporte Soil Association Certification 2016.

El reporte Soil Association Certification (2016), destaca los siguientes aspectos sobre los productos orgánicos en Reino Unido:

- Las ventas de productos orgánicos en los supermercados han crecido un 3,2%;
- las ventas de productos orgánicos en los minoristas independientes han aumentado un 7,5%;
- las ventas de productos orgánicos a través de esquemas de cajas y en línea han aumentado un 9,1%;
- las ventas de productos orgánicos en el sector de restaurantes han aumentado un 15,2%;
- el mercado de la salud y la belleza orgánica se incrementó en un 21,6% a 54,2 millones y
- los productos orgánicos tiene una participación de 1,4% del mercado de alimentos y bebidas.

Los consumidores de los productos orgánicos en Reino Unido en su mayoría son mujeres. En la Tabla 3 se observa que las mujeres representan el 57% y los hombres solo el 43%, destacado que la población que se encuentra entre los 25 – 44 años son los principales consumidores con el 41% seguido por los que tienen 45 – 54 años.

Tabla 3: El perfil demográfico de consumidores de productos orgánicos

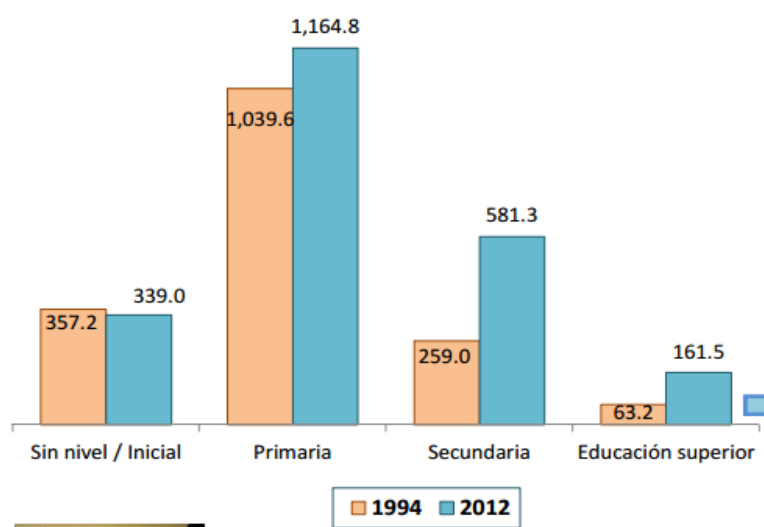
	UK Organic Consumer	UK Population
Sample	1,942	
Male	43%	49%
Female	57%	51%
18—24 years	13%	12%
25—34 years	20%	17%
35—44 years	21%	18%
45—54 years	18%	18%
55—64 years	16%	15%
65 years +	11%	21%

Fuente: Source: Organic Trade Board's report 2015/ A Fresh Look at the Organic Consumer.

4.2.3.2. Educación

Según el Censo Agrario (2012) el Perú tiene 2.246.700 productores. En el gráfico 7 se observa que el 15,08% de los productores no poseen educación, el 51,85% cuentan con educación primaria, el 25,88% posee educación secundaria y solo 7,19% cuentan con estudios superiores.

Gráfico 7: nivel de educación de los productores (miles).



Fuente: Censo nacional Agropecuario 2012.

Según la Dirección Regional de Educación, en la región de San Martín existen 6 universidades de las cuales 5 son universidades privadas (Universidad César Vallejo, Alas Peruanas, Universidad Tecnológica del Perú, Universidad Privada Unión y la Universidad Católica Sede Sapientiae) y una pública (la Universidad Nacional de San Martín). Asimismo, existen 31 Institutos Técnicos Superiores, 15 son públicos y 16 privados.

La existencia de estos centros de estudios técnicos y superiores propicia que se cuente con mano de obra calificada para la producción agropecuaria, administración, gestión empresarial, industrialización y exportación. Esto ha favorecido que las organizaciones de productores y empresas contraten profesionales y técnicos de la misma región.

4.2.3.3. Inmigración

El censo nacional de población del año 2007 (Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI) arrojó una cifra cercana a los 728.808 habitantes en el departamento de San Martín. Comparada con la del año 1990 la población creció en más de dos tercios, hecho que evidencia una fuerte afluencia de personas provenientes de distintas regiones. La Tabla 4 muestra la evolución de la población inmigrante desde el año 1940 a 2007, destacando que en 1940 se tenía una población inmigrante de 7.312 y para el 2007 a 208. 935 mil inmigrantes.

Tabla 4: Población inmigrante y emigrante en San Martín, 1940-2007

Año	Población	San Martín	Emigrante / Inmigrante
1940	Inmigrante	7312	177,2%
	Emigrante	12 956	
1961	Inmigrante	9703	295,7%
	Emigrante	28 694	
1972	Inmigrante	20 615	250,7%
	Emigrante	51 683	
1981	Inmigrante	75 096	97,6%
	Emigrante	73 325	
1993	Inmigrante	175 363	59,1%
	Emigrante	103 643	
2007	Inmigrante	208 935	82,6%
	Emigrante	172 646	

Fuente: Censo nacional 2007 – INEI

La inmigración provino de los departamentos colindantes, principalmente de Loreto, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca (entre 407 a 841 personas cada año). También de otros departamentos como: Ucayali, Amazonas, Piura y Huánuco (entre 122 a 272 personas). Los emigrantes en su mayoría son campesinos de escasos recursos económicos, que salieron de sus lugares de nacimiento por buscar mejor calidad de vida.

Los emigrantes son los principales actores que iniciaron el cultivo de sachá inchi y cacao. Tienen una participación importante en la dinámica del negocio, son los principales productores y líderes de las organizaciones (en base a presidentes de asociaciones de productores, entrevista personal 2016).

En el caso de Lima, cada año migran hacia San Martín entre 1.186 a 2.048 personas. Se tratan de profesionales y técnicos que observaron el dinamismo de actividad comercial y un pujante sector como el de servicios en la región. Estos emigrantes tienen una participación mínima relacionada al negocio del cacao o sachá inchi.

Si bien el flujo migratorio contribuye a un mayor desarrollo económico regional a través de la utilización de una mano de obra semi calificada, también generó problemas de tala ilegal y la venta ilegal de tierras sin la expedición de un título de propiedad (Carranza et al., 2012).

4.2.4. Entorno Tecnológico

Con la finalidad de mejorar el desarrollo del sector de cacao y tener los mejores rendimientos, se ha desarrollado la guía técnica del cultivo, la cual explica el proceso que se debería llevar desde la realización de los viveros hasta el proceso de postcosecha y la mejora de la productividad que puede obtenerse a partir del uso de tecnología. En la tabla 5 se explica el rendimiento del cacao en función de los niveles de uso de tecnología: en el nivel tradicional, el rendimiento del cacao alcanza alrededor de 300 - 400 kg por hectárea, mientras que en el nivel intermedio los rendimientos mínimos son de 750 kg por hectárea y en el nivel superior más de 1000 kg por hectárea, lo que conceptualiza la importancia del uso de las tecnologías para tener lo mejores rendimientos (MINCETUR, 2003).

Tabla 5: Comparativo de diferentes niveles tecnológicos en el cultivo de cacao.

Nivel de Tecnología	Usa plantas selectas	Densidad por Ha	Usa fertilizantes	Usa pesticidas	Numero de cultivos	Rendimiento por Ha. (kg)
Tradicional	NO	625	NO	NO	1	400
Intermedia	SI	625	(1)	(1)	2	750
Superior	SI	625	(2)	(2)	4	1.000

(1)-Se usa pero en cantidades limitadas (2) Se usa en mayor proporción, pero sin llegar al óptimo

Fuente: MINAG.

En la producción de sachá inchi, se han desarrollado una a serie de investigaciones (INIA, IIAP, UNSM, UNM, otros) para poder domesticar la planta de sachá inchi que se encontraba en estado silvestre (Perúbiodiverso, 2013). Se ha desarrollado el manual para la producción, donde explica las técnicas de producción (desde la preparación del terreno, realización de viveros hasta el proceso de postcosecha).

En la tabla 6 indica los rendimientos del sachá inchi en función de los niveles de uso de tecnología: en la primera fila con tutores muertos con espalderas y el distanciamiento de 3 x 2.5 m en el primer año se lograría 600 kg/ha. en el segundo año 1700 Kg/ha. y en el tercer año 2000 Kg/ha. Si se utilizan tutores vivos con espalderas y el distanciamiento de 3 x 2.5 m el primer año se obtienen 500 kg/ha. en el segundo año 1400 Kg/ha. y en el tercer año 1800 Kg/ha. Lo que conceptualiza la importancia del uso de las tecnologías para obtener mejores rendimientos (GIZ, 2009).

Tabla 6: Producción promedio según sistema de tutoraje y densidad de siembra.

Sistema de tutoraje	Distanciamiento	Producción (kg/ha/año)		
		Año 1(4 m. P)	Año 2	Año 3
Tutores muertos con espalderas	3 x 3 m	500	1500	1800
	3 x 2,5 m	600	1700	2000
Tutores vivos con espalderas	3 x 3 m	400	1300	1600
	3 x 2,5 m	500	1400	1800
Tutores vivos	3 x 3 m	250	1000	1200
	3 x 2,5 m	300	1200	1300

Fuente: Manual de producción de sachá inchi – GIZ- Perú Biodiverso – MINCETUR

4.3. Análisis estructural discreto de los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi en la región de San Martín.

4.3.1 Ambiente institucional

Los instrumentos que promovieron la creación de las “*mesas técnicas*” se sostienen en las reglas de juego, articulados a las variables del macroentorno antes analizadas. A continuación se describen las principales leyes, normativas y resoluciones que impulsaron la creación de las mesas técnicas en la región de San Martín.

Con el Decreto Supremo N° 002-2003-MINCETUR se creó la comisión multisectorial encargada de elaborar y proponer el Plan Estratégico Nacional Exportador. El mismo tuvo como objetivo “*desarrollar agresivamente el comercio exterior en función del esfuerzo conjunto del estado y el sector privado para incrementar y diversificar nuestra oferta exportable⁷ y lograr una inserción competitiva en los mercados internacionales*”.

Dentro de este plan existe la propuesta de crear espacios de acción colectiva entre el sector público y privado, para mejorar el desarrollo de las cadenas productivas. Esta norma se articula a las reglas de juego descritas en el subcapítulo anterior que incentivan a las exportaciones y brindan estímulos al sector agropecuario.

Posteriormente, se creó la **Ley N° 28846** - Ley de Competitividad de las cadenas productivas y conglomerados, que tiene como objeto “*establecer el marco institucional y normativo para el fortalecimiento y desarrollo de las cadenas productivas y de los*

⁷ MINAGRI menciona que la oferta exportable es más que asegurar los volúmenes solicitados por un determinado cliente o contar con productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino. También es la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa y organizaciones.

conglomerados, promoviendo el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y los organismos públicos, privados, en beneficio de la competitividad". Para ello se formaron distintas figuras organizacionales como por ejemplo los Consejos Nacionales de Cadenas, las Mesas Técnicas, las Mesas Multisectoriales o Mesas de Diálogo, que tienen como objetivo planificar, gestionar y monitorear las actividades orientadas a fortalecer y mejorar el desarrollo de los sectores productivos. Los mismos son espacios de diálogo, coordinación y concertación entre los agentes económicos que conforman dichas cadenas. Asimismo, estos espacios pueden ser locales, regionales o nacionales.

La Constitución Política y las leyes que promueven inversiones privadas en el Perú son la base para el desarrollo del Decreto Legislativo N° 1012. Este decreto aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas y tiene como objeto establecer los principios, procesos y atribuciones del sector público para la evaluación, implementación y operación de infraestructura pública. Así también establece los criterios para la prestación de servicios públicos, con participación del sector privado, así como establecer el marco general aplicable a las iniciativas privadas en todos los sectores económicos.

Las políticas nacionales relacionadas a los sectores de cacao y sachá inchi se encuentran distribuidas en distintas instancias que son las que determinan las diferentes medidas que afectan a cada uno de sus eslabones. En el marco de las leyes antes descritas se han promovido acciones colectivas –mesas técnicas- entre el sector público, los actores privados y organismos de cooperación internacional con la finalidad de mejorar el desarrollo del sector de cacao y sachá inchi, y se conviertan estos sectores como una alternativa económica para los agricultores.

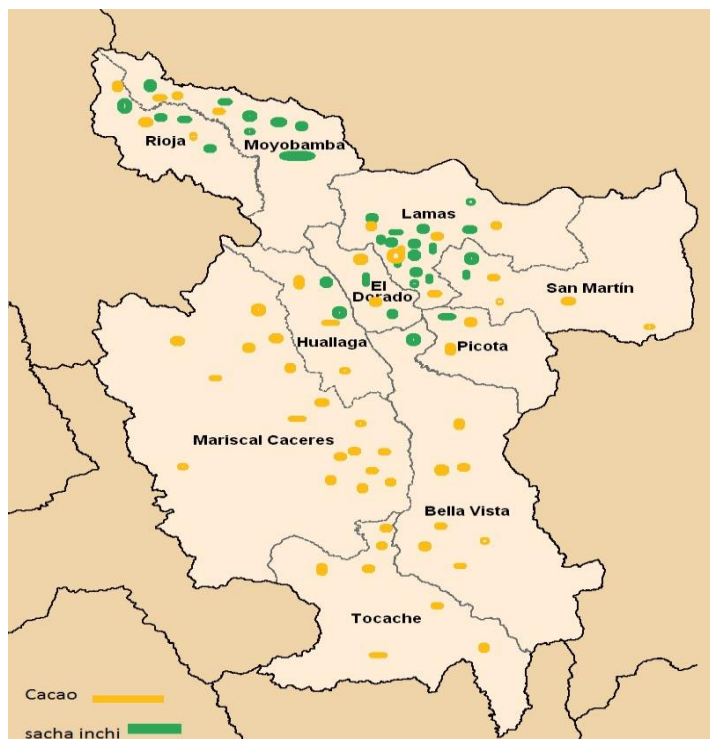
4.3.2 Ambiente organizacional

Dentro del ambiente organizacional encontramos a los jugadores en el sistema de agronegocios de cacao y sachá inchi antes de la creación de las APP (Mesas Técnicas). Estos son: productores individuales, productores organizados, compradores y los organismos de apoyo (entidades gubernamentales y de cooperación internacional).

Los productores individuales se encontraban distribuidos en distintas zonas de la región de San Martín, ubicados en zonas de difícil acceso. El mapa 02 muestra que los productores de cacao estaban distribuidos en las 10 provincias de la región de San

Martín y que los productores de sachá inchi se concentraban en algunas provincias como: Lamas, El Dorado, Moyobamba y Rioja.

Mapa 2: Distribución de los productores de cacao y sachá inchi.



Fuente: Elaboración propia en función a la ZEE e informes de la DRASAM, PEAM y PEHCBM

Asimismo, los productores individuales tenían las siguientes características: poseían parcelas de 0,25 hasta 2 hectáreas por lo máximo, nivel de educación básica, altos costos y bajos volúmenes de producción, limitada capacidad de realizar inversiones y fundamentos básicos de la gestión empresarial. Además, bajo nivel de rentabilidad, acceso limitado a insumos productivos y se encontraban en estado de pobreza.

El trabajo individual no les permitía tener poder de negociación en las relaciones con el estado y con los otros eslabones de la cadena productiva, como son los proveedores de insumos y servicios y los compradores. Tampoco les permitía negociar tasas preferenciales de intereses, concertar precios de sus productos, etc. (GORESAM, 2008).

Los productores individuales no recibían inversiones directas por parte de entidades del gobierno local, regional y nacional; excepto aquellos productores que se situaban en las zonas donde se promovía cultivos alternativos a la hoja de coca.

La incertidumbre para el productor era alta, desconocía el precio del mercado y estaba expuesto a la fluctuación diaria de los mismos. Esto generaba altos costos de

transacción que limitaba la rentabilidad por parte del productor, logrando de esta manera el abandono de las áreas cultivadas o reemplazándolas por cultivos más rentables⁸. Asimismo, el precio del cacao cada año se incrementaba, pese a este incremento los productores no tenían más márgenes de ganancia, ya que solo se beneficiaba los intermediarios (Perú Biodiverso, 2013).

Los productores organizados estaban asociados a pequeñas organizaciones que tenían una débil estructura organizativa, que en su mayoría solo asumían la función de acopio y comercialización. Asimismo, estos productores en su mayoría se situaban en zonas de fácil acceso a las capitales de provincia, lo que les permitió recibir algunas inversiones por parte de las entidades del gobierno y la cooperación internacional (en base a Montenegro, entrevista personal 2016).

Los compradores estaban compuestos por pequeños y grandes intermediarios que jugaban un rol importante en la comercialización del producto. Los pequeños intermediarios se acentuaban en localidades más cercanas a los productores y grandes compradores se ubicaban en las capitales de provincias o donde había mayor producción. Estos actores tenían poder de negociación frente a los productores, ya que manejaban información sobre el precio del producto. El precio de compra era por debajo del precio del mercado y había una apropiación de la cuasi-renta por parte de los intermediarios (en base a presidentes de organizaciones de productores, entrevista personal 2016).

Finalmente, existían pocos organismos de apoyo, que venían promoviendo el cultivo de sachá inchi y realizando inversiones en la producción de cacao. Las inversiones se concentraban en brindar capacitaciones y talleres. Además, en el mejoramiento de las vías de acceso para el traslado de la producción y estudios para domesticar el sachá inchi que se encontraba en estado silvestre. Estas inversiones se realizaban sin alguna coordinación entre organismos, permitiendo la duplicidad de inversiones y no teniendo el impacto esperado.

Pese a que existían políticas para el desarrollo de las inversiones a favor de la agricultura no se han logrado mayores inversiones o el uso de tecnologías en la producción (en base a Montenegro, entrevista personal 2016). En tal sentido, la principal característica de los actores que formaron parte de los sistemas de

⁸ Básicamente en la producción de sachá inchi en el periodo 2005 - 2006

agronegocios era la asimetría de participación de beneficios e información, situación que afectaba principalmente a los productores (Perú Biodiverso, 2013).

Dada esa situación, y con la finalidad de potenciar el sector de sachá inchi, se crea en el 2004 el Comité Ejecutivo del Proyecto Omega San Martín-CEPOSAM, cuyo objetivo era la promoción y fomento de la industrialización del sachá inchi. Por su bajo nivel de coordinación, no lograr los resultados esperados y por lo tanto en los años siguientes se disolvió (Perú Biodiverso, 2013).

Por lo tanto, en los sectores de cacao y sachá inchi no existía un coordinador que articule a todos los actores y busque inversiones para mejorar la competitividad, solo existían intereses personales y no tenían una visión colectiva. Es decir, que no existían incentivos para lograr una coordinación del sector. Bajo estas perturbaciones existentes y con la finalidad de mejorar el desarrollo del cacao y sachá inchi, se promovieron la creación de espacios de coordinación llamados “Mesas Técnicas”, con la finalidad de promover la inversión, la articulación de los agentes y buscar el desarrollo de los sectores.

4.3.3 Ambiente tecnológico

La tecnología utilizada en el cultivo de sachá inchi y cacao era básica. El paquete básico de herramientas estaba formado por palanas, lampas y machetes. La siembra se realizaba de forma directa sin ningún tipo de asesoramiento y se tenía escaso conocimiento en el proceso de producción. Se desconocían los problemas fitosanitarios y para combatirlos se utilizaban compuestos genéricos, accesibles en las tiendas agropecuarias de la región, dosificados con mochilas fumigadoras (Perú Biodiverso, 2013). Además, no se consideraba el análisis de suelos para determinar niveles de fertilización (el 98% de los agricultores no realizaban análisis de suelos). La práctica más común era incrementar las dosis de aplicación de los fertilizantes a fin de mejorar los rendimientos (GOESAM, 2008).

La producción de cacao se realizaba de manera tradicional, donde no existían viveros y no se seleccionaban las plantas para la siembra. De esta forma, los rendimientos promedio era de 400 kg/ha. En el caso del sachá inchi no se utilizaban tutores que sostengan la planta. En las fotos se muestra como era la producción del cacao y sachá inchi, en el lado derecho una planta de cacao sin poda, sin abono y con bajos

rendimientos. En el lado izquierdo la producción de sachá inchi sin ningún cuidado y tutores que sostenga la planta.



Producción de cacao sin apoyo técnico



Inicios de la producción de sachá inchi

Asimismo, en el manejo postcosecha la mayoría de los productores no fermentaban adecuadamente sus granos de cacao debido a la falta de capacitación (Morales et al., 2015). En el caso del sachá inchi los productores no conocían las técnicas de manejo de postcosecha, considerando que era un cultivo nuevo.

Por último, no existían normas técnicas y manuales que faciliten mejorar las técnicas de producción. Asimismo, existía baja investigación para mejorar la genética (Perú Biodiverso, 2013).

4.4. Conclusiones del capítulo

Los sectores de cacao y sachá inchi en la región de San Martín se desarrollaron bajo influencias de factores externos. En el ambiente político se desarrollaron normas, leyes, decretos, para mejorar la competitividad de los sectores y exportar la producción a los principales mercados del mundo. Se desarrolló la política comercial e Inserción Internacional que promueve la exportación de productos no tradicionales. Asimismo, se desarrolló un beneficio económico llamado “draw back” para la exportación de productos. Al mismo tiempo, se desarrolló la política nacional de la agricultura, donde especifica el apoyo a los agricultores en la adaptación, mejora o transferencia de tecnología, promueve la organización de productores y la producción orgánica.

En el ambiente económico, el surgimiento de nuevos actores (Brasil, China, India, Rusia y Sudáfrica) y el mejoramiento de ingresos de sus poblaciones proveen un clima favorable para que se incremente las exportaciones de cacao y sachá inchi. Asimismo, la estabilidad económica del Perú provee un clima apropiado para la realización

inversiones directas en los sectores económicos. Además, se mejoraron los indicadores de hacer negocios en el Perú.

En el ambiente social, el aumento de la renta de los consumidores facilitó que adopten nuevos estilos de consumo, orientados a consumir alimentos que propicien un mejor estilo de vida. A nivel Perú, los productores agropecuarios la mayoría cuentan con estudios primarios, aunque el desarrollo de centros de formación (universidades e institutos) contribuye a que los productores eduquen a sus hijos y ellos transmitan los conocimientos técnicos para mejorar la producción. Además, el aumento de profesionales en la región contribuye que existía mano de obra calificada para ayudar a las organizaciones y productores a mejorar la producción y exportación.

Asimismo, el incremento de las migraciones hacia la región de San Martín ha facilitado el crecimiento de los sectores productivos. Ellos son los principales promotores del inicio y desarrollo de los productos agropecuarios.

Los cambios tecnológicos se observan que han contribuido reducir los costos de producción y aumentar los niveles de rendimientos (genética, nutrición, control de plagas y enfermedades, nuevos materiales para producir). Esto ha facilitado que se obtenga productos de mayor calidad y se aumente la oferta productiva en los sistemas de agronegocios.

La descripción de los instrumentos que promovieron la creación de las acciones colectivas o denominadas “mesas técnicas” se sostiene en el ambiente institucional articulados a las variables del macroentorno antes analizado. Se contó con reglas de juego que promovieron y dan sostenibilidad a los espacios de coordinación llamados “Mesas Técnicas”, que tiene como principio la articulación de los organismos y agentes de los sectores para mejorar la competitividad, con el fin de integrarse al mercado internacional y mejorar la calidad de vida de los agricultores.

Antes de la creación de estos espacios de acción colectiva, el ambiente organizacional estaba compuesto por jugadores totalmente desarticulados. Los agricultores no tenían un organismo que los nucleaba y los organismos de apoyo actuaban de manera descoordinada. Asimismo, había altos costos de transacción y la apropiación de la cuasi-renta por parte de los intermediarios, porque ellos tenían el poder de negación frente a los productores. Por lo tanto, los altos costos de transacción impedían que los productores logren tener mayores márgenes de rentabilidad.

En el ambiente tecnológico, la producción se realizaba de manera tradicional con bajo rendimientos. La siembra se efectuaba sin ningún tipo de asesoramiento técnico. En el cultivo de sachá inchi no se utilizaban tutores que sostenga la planta y en la producción del cacao se tenía poco conocimiento del proceso productivo. Además, se desconocían, los problemas fitosanitarios y para combatirlos se utilizaban compuestos genéricos y accesibles en las tiendas agropecuarias. Asimismo, existía limitada investigación para mejorar la genética y no existían normas técnicas que ayuden a mejorar la producción.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE: ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS. LOS CASOS “MESA TÉCNICA DE CACAO” Y “MESA TECNICA DE SACHA INCHI”

5.1. Introducción

Con la finalidad de potenciar la actividad productiva y comercial, y aprovechar las oportunidades comerciales del mercado internacional, Perú creó en el año 2003 el Plan Nacional de Exportaciones. Su Visión al 2013 ha sido: *“Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado”* y la finalidad del Plan era *“incrementar sostenidamente la exportación de bienes y servicios y promover la imagen del Perú como país exportador”*.

Para ser un país exportador se tenía que desarrollar una oferta de productos de buena calidad y con las normas que el mercado internacional requiere. Para ello se han desarrollado diversos instrumentos que facilitan la inversión, así como la promoción de la creación de acciones colectivas entre el sector privado, público y la cooperación internacional. Dentro de este enfoque se crea la Ley N° 28846, Ley de Competitividad de las cadenas productivas y conglomerados, que tiene como objetivo *“establecer el marco institucional y normativo para el fortalecimiento y desarrollo de las Cadenas Productivas y de los Conglomerados”*, promoviendo el diálogo, la cooperación y la organización empresarial entre los actores económicos y los organismos públicos y privados, en beneficio del desarrollo de los sistemas productivos del Perú.

La guía de la ley descripta menciona que el desarrollo de las alianzas permite mejorar la capacidad de enfrentar problemas de interés común, que implica elevar los niveles de productividad, rentabilidad y competitividad de las cadenas productivas. También propicia que se fomente el diálogo y la concertación en torno a la identificación de problemas, alternativas de solución y a la definición de acciones colectivas. Estas alianzas pueden darse durante las diferentes etapas del desarrollo de las cadenas productivas. Pueden ser formales o informales y el término se puede aplicar a una variedad de situaciones, desde intercambios informales y compartimento de información y recursos hasta conformación de nuevas entidades. Por lo tanto, *“estas alianzas entre los agentes que conforman la cadena productiva buscan el principio de que todos puedan ganar en el negocio, previo proceso de concertación. La clave es la diferenciación de su producto y su alto beneficio en el mercado”*.

Por su parte, el Gobierno Regional de San Martín, con la finalidad de promover el desarrollo económico, formuló planes y programas alineados a la Ley N° 28846 y el Plan Nacional de Exportaciones. A partir de ello, formuló el Plan Estratégico Regional de Exportación PERX - San Martín, aprobado por Ordenanza Regional N° 010 – 2005 - GRSM – CR, que tiene como visión que: *“San Martín en el 2015 sea una región con una oferta exportable de bienes diversificados, competitivos y con valor agregado que sustentan su desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente”*.

Bajo este contexto, se conforma el Comité Ejecutivo Regional de Exportación de San Martín que conjuntamente con organismos regionales forman las Mesas Técnicas, con la finalidad de fomentar la competitividad de los productos agrícolas de la región. Se procuró realizar a partir de la industrialización, investigación, uso de tecnologías y comercialización de productos de acuerdo con las normas internacionales. Se han creado diferentes mesas técnicas, priorizándose las de café, cacao, palmito, sachá inchi, madera, acuícola y orquídeas.

Para este estudio de caso múltiple se toma la Mesa Técnica de Cacao y Sachá Inchi. Dichos esfuerzos están guiados por la viabilidad económica y equidad de oportunidades para todos los actores que se articulan al sistema de agronegocios y valoren al medio ambiente.

5.2. Caso: Mesa Técnica de Cacao – MTC

5.2.1 Actores participantes y funciones

La Mesa Técnica de Cacao fue creada el 6 de mayo del 2006 con tres organizaciones de productores: la Cooperativa Agraria Cacaotera - ACOPAGRO, la Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda. y la Cooperativa Oro Verde. También participaron cuatro organismos públicos: el Gobierno Regional de San Martín, el Proyecto Especial Alto Mayo - PEAM, el Instituto Nacional de Investigación Agraria – INIA y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA. Además, dos entes de cooperación internacional están unidos a la MTC, el Programa de Desarrollo Alternativo (PDA) y el Programa de Desarrollo Rural Sostenible- PDRS/GTZ. La coordinación estuvo a cargo de la gerencia de ACOPAGRO y la secretaría técnica quedó a cargo de la representante de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR/GORESAM.

A fin de generar el espacio colectivo para el funcionamiento de la MTC se establecieron el objetivo, la visión y la misión de la APP (Tumi, 2013):

Objetivo: *“facilitar, promover y articular a los actores de la cadena de valor del cacao, para generar la oferta exportable diversificada y con valor agregado, que permita mejorar la calidad de vida de los actores involucrados en el proceso de desarrollo de la Región San Martín, con viabilidad económica, equidad de oportunidades y beneficios, en armonía con el medio ambiente”.*

Visión: *“la Región San Martín ha consolidado la cadena de valor del cacao y produce sostenidamente productos de alto valor agregado con amplia aceptación en mercados internacionales generando beneficios económicos y sociales en armonía con el medio ambiente”.*

Misión: *“espacio de concertación que facilita, promueve y articula a los actores de la cadena de valor, para generar oferta exportable, diversificada y con valor agregado que permita mejorar la calidad de vida de los actores involucrados en el proceso de desarrollo de la región, con viabilidad económica, equidad de oportunidades y beneficios, en armonía con el medio ambiente”.*

La MTC representa una alianza público-privada formal, ya que se legalizó a través de actas, convenios, etc., suscritos entre los diferentes entes del sector público, sector privado (empresas, productores, asociaciones) y cooperación internacional. De esta forma, se beneficiaron directamente del proceso de coinversión, no solamente las agroindustrias sino también los productores.

La MTC está compuesta por un coordinador, que siempre es un representante de una organización de productores, una secretaría técnica presidida por entidades públicas (DRASAM, DIREPRO y DIRCETUR) y una comisión técnica integrado por representantes de empresas, productores, organismo del gobierno, cooperación y consultores. Dentro del reglamento interno se especifican las funciones de los representantes de la MTC y de los actores que lo conforman:

a. Funciones del coordinador

- ✓ Representar a la Mesa Técnica;
- ✓ dirigir las reuniones, permitiendo que todos los puntos de vista sean atendidos;
- ✓ informar al pleno sobre reuniones en las que haya participado en representación de la mesa y
- ✓ velar por el cumplimiento de los acuerdos aprobados en las reuniones.

b. Funciones de la secretaría técnica

- ✓ Promover la elaboración de las agendas priorizadas;
- ✓ informar las acciones concertadas y coordinadas;
- ✓ mantener una estrecha relación con las entidades participantes de la mesa y otras entidades especializadas del sector;
- ✓ atender el seguimiento, monitoreo y evaluación de los acuerdos y compromisos aprobados en reuniones;
- ✓ realizar la convocatoria a las reuniones.
- ✓ mantener actualizado el libro de actas, archivos, sistema de información y comunicación de la mesa a través del correo electrónico o impresiones;
- ✓ coordinar la distribución de la documentación e información que sus integrantes pongan a disposición;
- ✓ informar a la mesa sobre la ejecución o avances en el cumplimiento de los acuerdos y trabajo de comisiones;
- ✓ comunicar cualquier solicitud de ingreso y renuncia de los miembros y
- ✓ ejercer las demás funciones que le encomiende la Mesa Técnica.

c. Funciones de la comisión técnica

- ✓ La ejecución de las actividades y monitoreo de las mismas;
- ✓ brindar información sobre el avance de las actividades realizadas;
- ✓ encargados de recoger información sobre los problemas de los productores/empresas;
- ✓ coordinador con otros organismos para no duplicar los trabajos;
- ✓ ayudar a realizar las agendas de trabajo y
- ✓ ejercer las demás funciones que le encomiende la Mesa Técnica.

El Plan de la MTC se sostiene en cuatro componentes generales denominados “Pilares”, y para cada uno de ellos han formulado un objetivo estratégico. Estos son:

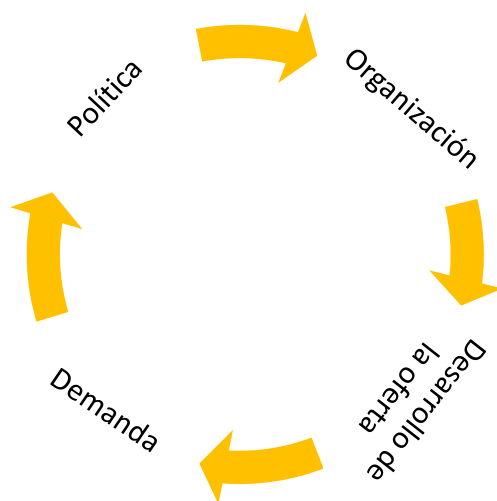
- *Pilar I: Organización:* organización de los productores y el fortalecimiento de las organizaciones existentes. Objetivo Estratégico: impulsar y desarrollar la asociatividad de los productores con igualdad de oportunidades y representatividad en la región.
- *Pilar II: Desarrollo de la oferta,* a fin de potenciar la actividad productiva mediante la ejecución de proyectos productivos, incentivar la investigación e innovación. Objetivo Estratégico: mejorar e incrementar la producción y calidad

del cacao y derivados para ofertar productos con significativo valor agregado que permita el posicionamiento competitivo en los mercados internacionales.

- *Pilar III: Demanda.* Objetivo Estratégico: propiciar y consolidar el acceso a los mercados nacionales e internacionales de las organizaciones productoras de cacao y derivados.
- *Pilar IV: Política.* Objetivo Estratégico: sensibilizar y comprometer políticamente a los gobiernos locales, regionales y nacionales, para fortalecer el desarrollo de la cadena productiva del cacao.

Estos pilares interactúan entre ellos, ya que el desarrollo de actividades en un pilar tiene efecto en los siguientes (ver figura 3). Por eso se inicia con la organización entre los productores –acciones colectivas de los agricultores-, ya que ellos son los principales actores para promover el desarrollo de la oferta, la demanda y la política (en base a Dávila, entrevista personal 2016).

Figura 3: Vinculación de los pilares de la MTC



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Las acciones desarrolladas en cada pilar se describirán en el próximo subcapítulo, haciendo hincapié a las variables como: inversión, innovación tecnológica y asociatividad de los productores.

5.2.2 Análisis de la gestión/estructura de la APP

Las acciones colectivas han favorecido el desarrollo de diferentes trabajos en cada pilar, destacando el aumento de las inversiones, mejoramiento de las técnicas agrícolas y el

trabajo asociativo de los productores. Al mismo tiempo, evitó la duplicidad de acciones e malinversión de dinero en el sector de cacao.

5.2.2.1 Pilar: organización (asociatividad de los productores)

En este pilar, los esfuerzos estuvieron orientados a impulsar y desarrollar la asociatividad de los productores con equidad de oportunidades. Asimismo, propiciar el fortalecimiento de las capacidades propias organizaciones cacaoteras (Tumi, 2013). La mayoría de los productores tenían el modelo tradicional de trabajar y comercializar en forma individual. Además, muchas organizaciones requerían de subsidios y apoyo económico, y generalmente tomaban mucho tiempo en tomar una visión empresarial (en base a Montenegro y Gil, entrevista personal 2016).

Para dar soporte a la MTC se crean dos espacios que trabajarían para cumplir los objetivos. Los mismos son la Asociación Verde Amazónico (AVA), orientada al fortalecimiento de la asociatividad y el desarrollo productivo, y el Centro de Innovación Tecnológica del Cacao (CITE CACAO) que tiene la finalidad de promover la industrialización.

Con la finalidad de potenciar la asociatividad de los productores y mejorar las capacidades de las organizaciones existentes, se ejecuta el proyecto *"Mejoramiento de la competitividad de la actividad cacaotera en la región San Martín"*. En el marco de este proyecto se realizaron talleres, seminarios y otras actividades en temas como asociatividad, gestión empresarial y generación de confianza para productores y representantes de organizaciones (PEAM, 2014). Por su parte Douglas (expresidente de la MTC, entrevista personal 2016) menciona que la ejecución del PIP fue *"uno de los grandes logros que ha tenido la MTC, ya que ha contribuido que muchos productores se organicen en asociaciones y que las organizaciones mejoren sus capacidades empresariales"*.

Actores como el Ministerio de Agricultura, Gobierno Regional de San Martín (PEAM, PEHCBM, DRASAM, DIREPRO, DIRCETUR), gobiernos locales y la cooperación internacional (GIZ, USAID y sus operadores, Coop. Suiza), realizaron actividades para promover la asociatividad de los productores en toda la región. Este trabajo ha facilitado que los productores se asocien en 36 organizaciones de productores formalizados que representan a 7.592 productores (ver anexo 2).

Susy Pastor (especialista en desarrollo económico del GORESAM, entrevista personal 2016) menciona que *“... la estrategia para fomentar la asociatividad fue sobre la base de los beneficios económicos a cada asociado... el objetivo era que los socios visualicen que la organización les genera beneficios individuales. Además, los agricultores son prácticos si no ven beneficios en asociarse, no les va a interesar”*.

Martín Montenegro (ex-director de la Dirección Regional de Competitividad Agraria, entrevista personal 2016) comenta... *“para lograr asociar a los productores fue un trabajo difícil porque muchos se resistieron al cambio... la mayoría de los productores tienen educación primaria y estaban dispersos en toda la región en zonas de difícil acceso..., pero gracias el esfuerzo de todos los actores se logró avanzar en la organización, pero todavía es un reto de seguir trabajando”*.

Por otra parte, para la consolidación de las cooperativas y asociaciones de productores, la cooperación internacional con el apoyo del GORESAM realizó financiamientos en capacitaciones, diplomados, pasantías nacionales e internacionales para gerentes. Asimismo, buscaron personas idóneas para el cargo de gerentes y le pagaban sus honorarios (en base a Montenegro, entrevista personal 2016). Se tiene como ejemplo que en el año 2006 solo dos organizaciones de productores exportaban (ACOPAGRO y Coop. Agroindustrial Tocache) y para el 2014 se observa que seis organizaciones de productores exportan directamente (Coop. Oro Verde, Gran Saposoa, Asoc. De productores de cacao de Tocache, Coop Agroindustrial Uchiza, Coop agroindustrial ASPROC – NBT y Coop. Agraria Cafetalera Divisoria) (GORESAM, 2014).

5.2.2.2 Desarrollo de oferta

Unos de los objetivos de la MTC era desarrollar la oferta productiva que contribuya al desarrollo del sistema de agronegocios de cacao. La región de San Martín hasta el 2007 era la segunda región productora de cacao. Para lograr la oferta productiva se debían coordinar acciones (aumentar la inversión, investigación y tecnologías) para mejorar e incrementar la producción de acuerdo con las normas internacionales y promover la industrialización del producto, todo esto orientado al posicionamiento en los mercados internacionales (Tumi, 2013).

Uno de los primeros trabajos realizados fue la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE) para determinar el número de hectáreas disponibles y promover el cultivo de cacao. Además, las entidades de investigación (ICT, INIA, entre otros) realizaron

estudios para aumentar los rendimientos y la calidad del cacao, logrando determinar que para el aumento de los rendimientos era necesario un manejo adecuado del cultivo (podas, injertos y abonamiento) y para aumentar la calidad se debía realizar buenas prácticas de postcosecha (fermentación y secado). Asimismo, se ha desarrollado la titulación de las tierras, para que los agricultores tengan seguridad jurídica de sus predios y puedan acceder a créditos agrícolas (GORESAM, 2014).

Con la finalidad de mejorar las técnicas de producción y un adecuado manejo de postcosecha, el GORESAM con el apoyo de la cooperación internacional, desarrolló proyectos ligados al mejoramiento de la competitividad en la cadena de procesamiento del cacao en ocho localidades de las provincias de Mariscal Cáceres, Tocache y San Martín. También se trabajó en el mejoramiento de la cadena de valor, en la calidad de la producción del cacao de veintidós localidades de la región San Martín. Asimismo, entidades como DEVIDA, Alianza Perú Cacao y otras lograron realizar inversiones.

Las actividades que se realizaron para el manejo de las técnicas agrícolas fueron *las Escuelas de Campo – ECAs*⁹. “... *las ECAs es una herramienta importante, porque ayuda a que los productores aprendan rápidamente lo que los enseña. Además, es más fácil capacitar a más personas y se tiene mejores resultados*” (en base a especialistas de campo, entrevista persona 2016). “...*Muchos de nosotros no hemos sabido lo que es el manejo del cacao, pero ahora ya sabemos. No solo hemos aprendido para nosotros, sino para enseñar y ayudar a los demás*” (en base a productores asociados, entrevista personal 2016). Los técnicos de campo enseñaron a los productores a identificar, evaluar sus plantaciones e identificar enfermedades y como combatirlo. Asimismo, instruyeron en las técnicas de abonamiento y poda sincronizada (TAPs) y la construcción de viveros. Para el manejo de las técnicas de postcosecha se realizaron inversiones en la construcción de losas de secado, cajones de fermentación y almacenes para los agricultores. Mediante el trabajo en campo y la realización de talleres los productores fueron capacitados en todo el proceso de manejo de postcosecha (ver fotos a continuación).

⁹ que consisten en un concepto formativo, vivencial e interactivo, que se desarrolla con un grupo de productores de una localidad (FAO, 2011)



Proceso de secado en carpas solares



Fermentación del grano en cajones

En ese sentido, el productor asociado A (entrevista personal, 2016) comenta “... *no sabíamos qué técnicas utilizar en la producción y en el proceso de postcosecha... pero gracias al apoyo, hemos mejorado en el proceso de postcosecha*” y el productor asociado B (entrevista personal, 2016) comenta “... *antes el proceso de secado lo hacíamos en carpas en el suelo (tierra); ahora hemos construido plataformas de madera y se seca bajo carpas solares*”.

Por su parte, el productor asociado C (entrevista personal, 2016) agrega que “... *el proceso de fermentación se realizaba en costales y sin cuidado alguno... ahora lo realizamos en cajones de fermentación de madera... ya esto ayuda a tener un mejor producto...*”. Asimismo, los productores individuales (entrevistas personal, 2016) comentan “... *no conocemos mucho de las técnicas de producción y de postcosecha... pero en los últimos años hemos visto en otro lugares que la fermentación lo realizan en cajones y nosotros ahora hemos construido cajones. El secado todavía se realiza en carpas en el suelo (tierra)*”.

El trabajo coordinado de todos los actores ha contribuido que los productores adopten otro tipo de tecnología en la producción (siembra, cultivo y poda). Si bien se utilizan los machetes y palanas para el cultivo, estas se realizan en el marco de las Buenas Prácticas Agrícolas. En la siembra se hace uso de plantones producidos en viveros, en el cultivo se realiza a través del sistema de surcos que permite la poda y cosecha y últimamente se están utilizando sistemas de riego (en base a técnicos de campo y productores, entrevista personal 2016).

Las actividades relacionadas a la industrialización del cacao se centraban en la realización de talleres prácticos sobre la elaboración de chocolates, pastas, otros. El trabajo en conjunto de los actores ha contribuido que se obtengan 14 marcas de productos derivados del cacao (Yli, Micuy's, Warmitech, Orquídea, Nativos, D'cecy,

Apahui, etc), elaborados por asociaciones de productores y empresas chocolateras de San Martín (GORESAM, 2014).

5.2.2.3 *Demanda*

Las acciones en este pilar se centraron sobre la promoción del sello de origen para productos de San Martín, así como la realización de alianzas estratégicas entre proveedores y demandantes (Tumi, 2013).

El primer esfuerzo para posicionar el cacao de San Martín fue la realización del “*Primer Festival del Cacao y Chocolate en Juanjui - provincia de Mariscal Cáceres*”, que luego el Gobierno Regional de San Martín institucionalizó mediante la Ordenanza Regional N° 021-2009-GRSM-CR. El festival tiene como objetivo posicionar al departamento de San Martín como el primer productor de cacao de calidad y aroma dentro de Perú. En el festival todos los años se realizan las siguientes actividades: exposición y venta de diferentes productos elaborados a base de cacao y charlas magistrales dirigidas por expertos nacionales en la cadena de valor del cacao. La participación de las organizaciones y empresas ha proporcionado que realicen contactos de ventas con grandes empresas nacionales e internacionales (en base a Dávila, entrevista personal 2016).

Las organizaciones y empresas de cacao participaron en las diferentes ferias nacionales y regionales como: expoalimentaria, el Salón del Cacao y Chocolate en Lima, la Expo-amazónica, entre otras. Para la participación de las organizaciones en las ferias, los actores que conforman la MTC y otros financiaron las participaciones mediante el pago de pasajes, alimentación, material promocional, pago de stand, entre otros (GORESAM, 2014).

El trabajo realizado por la MTC con el soporte de otros actores ha facilitado mejorar la inserción en el mercado internacional. Encomenderos (exgerente regional del GORESAM, entrevista personal 2016) comenta “...*que la participación en las ferias fue clave para promocionar el producto... que los productores realicen contacto de ventas y también una plataforma de atraer inversiones*”. Pérez (expresidente de la MTC, entrevista personal 2016) plantea que “... *la participación en las ferias fue una vitrina para posicionar el cacao de San Martín en el Mundo*”.

El reconocimiento del cacao del San Martín en el mundo por su calidad y aroma se ha sostenido en el trabajo de todos los actores que forman la MTC y nuevos integrantes que se sumaron durante el proceso.

5.2.2.4 Política

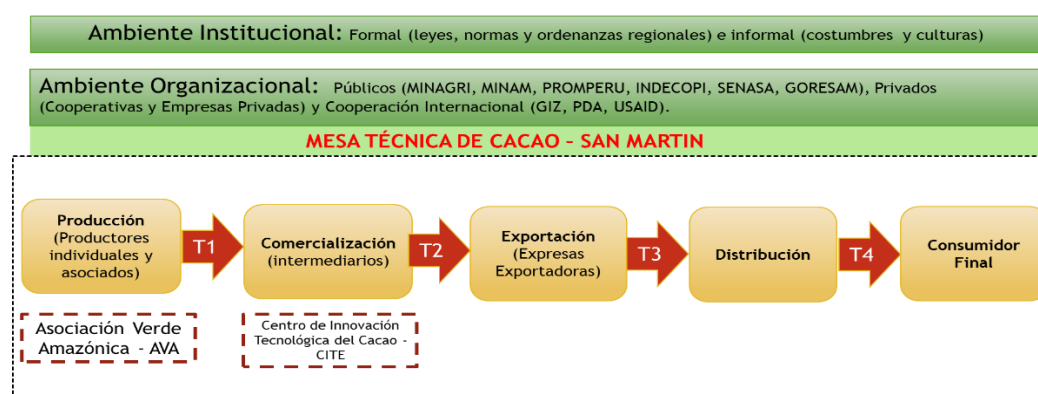
El último objetivo estratégico de la Mesa Técnica que se planteó fue sensibilizar y comprometer políticamente al gobierno nacional, regional y local, para que diseñe políticas y normas que respalde, promocióne e incentive la producción del cacao (Tumi, 2013).

No se hicieron muchas acciones en este pilar. Solo se destaca que el GORESAM ha priorizado dentro de sus planes estratégicos y operativos el cultivo del cacao. Además, ha institucionalizado el “Festival del Cacao y Chocolate en Juanjui - provincia de Mariscal Cáceres” con Ordenanza Regional N° 021-2009-GRSM-CR. Asimismo, queda como reto pendiente un mayor trabajo a nivel político regional para lograr un mayor impacto de las acciones y actividades que se programen en el futuro, pues aún hay muchos aspectos que deben resolverse para cumplir al 100 % de este pilar.

5.2.3 Análisis de las transacciones

En el siguiente subcapítulo se analizan las transacciones en el sistema de agronegocios de cacao en la Región San Martín desde la producción hasta el consumidor final. En el gráfico 8 observamos las distintas transacciones a saber: T1: Transacción entre la Producción – comercialización, T2: Transacción entre comercialización – Exportación, T3: Transacción entre Exportación – Distribución y T4: Transacción entre el Distribuidor – Consumidor Final.

Gráfico 8: Sistema de agronegocios de cacao en San Martín – Perú.



Fuente: Elaboración propia

T1: Transacción producción – comercialización

La transacción productor-comercializador se encuentra enmarcada en dos aspectos claves, uno realizado por los productores individuales y otro por los asociados. En el primer caso, se caracteriza por la presencia de asimetrías de información y creación de actitudes oportunistas. Esto se debe a que los acopiadores manejan mayor información que los productores sobre el precio del cacao en el mercado local, conocen la dinámica de la oferta en su área de influencia y al desenvolvimiento que tiene el cacao en el mercado internacional. Asimismo, se han identificado altos niveles de costos de transacción como por ejemplo costos de búsqueda de compradores en otras zonas alejadas de su parcela, que involucran muchas veces traslado del producto a otras localidades.

Por su parte, la relación que existe productores asociados y los comercializadores se caracteriza por la presencia mínima de asimetrías de información y actitudes oportunistas, ya que los productores forman parte de las asociaciones o cooperativas que comercializan la producción directamente. Los costos de transacción son bajos, existe baja incertidumbre y la frecuencia es alta ya que la producción del cacao es todo el año, estableciéndose transacciones fluidas con los mismos compradores.

Existen dos estructuras de gobernanza: para los productores individuales es el mercado spot y para los productores asociados es la integración vertical ya que ellos son socios de las cooperativas y asociaciones que comercializan la producción.

Por lo tanto, el trabajo de la Mesa Técnica fue transparentar los precios de compra y alinear la transacción. Es importante destacar que la asociatividad de los productores (35% son asociados en asociaciones y/o cooperativas) ha facilitado tener altos volúmenes de producción, aumentar su poder de negociación y reducir los costos de transacción. El oportunismo de los comercializadores se ha reducido, ya que aumentaron el número de organizaciones de productores que comercializan directamente. Estas acciones han facilitado reducir la incertidumbre en el precio de venta y aumentar los beneficios económicos.

T2: Transacción comercialización – exportación

Los comercializadores realizan las transacciones con los exportadores internacionales. Se da a través del contrato o forma híbrida como estructura de gobernanza, lo que implica bajos costos de transacción. Esta transacción obedece a un contrato establecido

entre ambos respetando los plazos y lugar entrega. La frecuencia es media alta y la incertidumbre es baja.

Asimismo, la Mesa Técnica en esta transacción no tiene una participación directa, ya que es realizada por sus aliados estratégicos. El trabajo de la MT es la promoción del producto en ferias internacionales, facilitando el reconocimiento del cacao de San Martín en los mercados internacionales, por lo que ayuda a mejorar el posicionamiento del producto generando algún grado de dependencia bilateral entre las asociaciones y los exportadores. Además, se aumentó el número de organizaciones de productores que exportan directamente, permitiendo reducir el oportunismo de los comercializadores.

5.2.4 Desempeño de la MTC en la producción, comercialización e impacto social

El uso de las técnicas agrícolas, la asociatividad de los productores, el asesoramiento técnico, las inversiones realizadas, etc., ha contribuido con el aumento de los indicadores productivos y en el número de hectáreas.

En la tabla 7 se muestra el incremento de la superficie de cacao, pasando de 13.655,51 ha. en el 2006 a 49.162 ha. en el año 2014. Los volúmenes de producción aumentaron un 18% promedio anual entre el periodo del 2006-2014; los rendimientos promedio en la producción pasaron de 718,5 kg/ha. en el año 2006 a 940,1 kg./ha. en el año 2014, y en algunas partes de la región la producción fue superior a 1.000 kg/ha. (Tocache, Mariscal Cáceres).

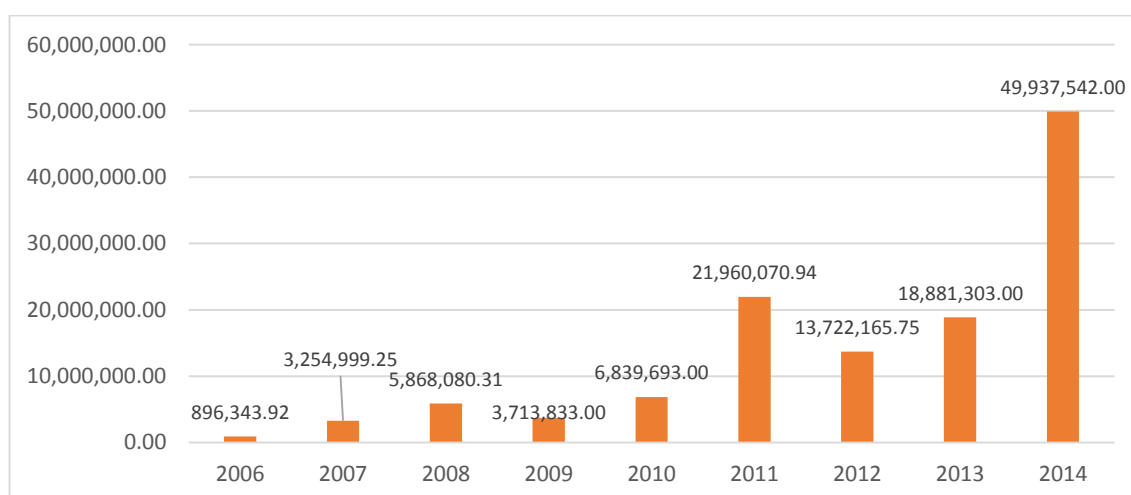
Tabla 7: Evolución de los indicadores de producción 2006 – 2014.

Año	Superficie (Has.)	Producción (Tn)	Rendimiento (Kg/Ha.)	Precios (S/. X Kg.)
2006	13.655,51	5.992,28	718,5	3,727
2007	18.474,51	8.410,65	776,6	5,258
2008	22.064,51	10.642,01	800,5	5,347
2009	28.902,01	12.984,23	823,4	4,87
2010	31.719,51	21,466,51	848,3	6,059
2011	37.138,07	25.816,83	857,7	6,034
2012	41.144,66	26.736,64	895,8	4,741
2013	43.923,80	32.140,74	914,7	4,882
2014	49.162,00	38.333,00	940,1	6,45

Fuente: Dirección Regional de Agricultura – DRASAM 2015

La mejora de los indicadores productivos, la creación de productos de mayor calidad, la generación de valor agregado y el posicionamiento de productos internacionalmente se traducen en el aumento de las exportaciones. Como se observa en el gráfico 9 a valor FOB (USD), en el año 2006 se exportó 466,50 toneladas a un valor de 896.343,92 dólares y para el 2014 se tuvo una exportación de 15.625,41 toneladas con un valor de 49.937.542 dólares.

Gráfico 9: Evolución de las exportaciones de cacao 2005 – 2014 en Millones de USD.



Fuente: Dirección regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR-SM 2015.

Asimismo, aumentaron el número de organizaciones de productores que exportan directamente. En el 2006 solo dos cooperativas exportaban (ACOPAGRO y Coop. Agroindustrial Tocache) y para el año 2014 se tuvo a 8 organizaciones de productores que exportan directamente (producto tradicional, productos orgánicos de buena calidad y derivados de cacao).

5.2.4.1 Impacto social

La mayoría de los que conforman la MTC y sus aliados estratégicos coincide que los productores en los últimos años han mejorado sus ingresos económicos. Esto se debe al mejoramiento de la producción, posicionamiento y reconocimiento al cacao (por su calidad, aroma y sabor) de la región de San Martín. Tapia (entrevista personal, 2016) comenta “... los productores de cacao han logrado mejorar las técnicas agrícolas este se refleja en mayor producción y el aumento de los ingresos”.

Encomenderos (entrevista personal, 2016) comenta que “... los productores han mejorado sus ingresos económicos, porque ahora tienen la certificación de sus productos, acceso a capacitación y asistencia técnica”. Por su parte, Montenegro

(entrevista personal, 2016) menciona “... si bien no se tiene un gran impacto... pero los productores han cambiado su nivel económico, esto se ve reflejado en la dinámica económica de la región y principalmente en las zonas de mayor producción”. Asimismo, el especialista en campo 1 (entrevista personal, 2016) agrega “... a los inicios cuando comencé a realizar los primeros talleres y escuelas de campo los productores tenían sus viviendas básicas. Luego de dos años regresé y me quede sorprendido, porque han mejorado sus viviendas y han construido lozas para el secado del cacao”.

Asimismo, el especialista de campo 02 (entrevista personal, 2016) comenta “se ven más inversiones en infraestructura en las zonas de producción y como hay acceso (carreteras) a algunas zonas de producción, la mayoría tienen vehículos menores”. Además, el especialista de campo 03 (entrevista personal, 2016) menciona que “todavía en algunas zonas alejadas que solo vas en bote por un río o que caminas dos o tres horas, no se ve un mejoramiento de sus ingresos... pero si han mejorado algunas técnicas agrícolas...”.

A partir de la encuesta que se realizó, se observa que el 83% de los productores entrevistados que pertenecen a una organización consideran que han mejorado sus ingresos económicos y solo el 17% mencionan que están iguales. Asimismo, el 50% de los productores individuales creen que no mejoraron sus ingresos y el 50% consideran que si mejoraron sus ingresos económicos ya sea por el mejoramiento de los precios de compra o por el aumento de las áreas de producción. Además, el productor asociado D (entrevista personal, 2016) explica que “mis ingresos económicos han mejorado, por el aumento de producción y por la venta a mejores precios...”. Por su parte, los productores individuales (entrevista personal, 2016) mencionan que “los precios de venta en los últimos años han mejorado y hace que la producción de cacao sea atractiva”.

Por último, el mejoramiento de la producción de cacao ha traído un impacto positivo. Son generadores de puestos de trabajo directo e indirecto, se requiere más mano de obra especializada y obreros para la cosecha. El impacto social y económico a largo plazo, se traduce en el posicionamiento del cacao en nuevos mercados y que aumenten los niveles de industrialización. La sostenibilidad radica en que todos los actores directos e indirectos trabajen con una sola visión colectiva, sin duplicidad de funciones y que las inversiones se reorienten a solucionar los problemas de toda la cadena productiva. Se

debe tener claro que en un sistema de agronegocios debe existir un coordinador y la MTC debe cumplir ese papel, para que todos los actores logren ganar-ganar.

5.2.5 Síntesis del caso

El trabajo realizado por la MTC, la visión colectiva de los actores y las variables exógenas (entorno político, social, económico y tecnológico) han facilitado el desarrollo del sistema de cacao en la región de San Martín. Los actores han desarrollado actividades en función de una línea estratégica planteada por la Mesa Técnica.

En este marco se dieron inversiones para fomentar la asociatividad y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, a fin de que logren tener una visión empresarial en el marco de la sustentabilidad en el tiempo.

Los organismos de investigación realizaron el mejoramiento genético y la transferencia tecnológica en la producción de cacao. Con la finalidad de mejorar las semillas que tenían bajos rendimientos, las técnicas de producción, obtener productos de calidad y reducir los costos de producción. Por lo tanto, el trabajo realizado ha facilitado que los productores adopten nuevas técnicas de producción, como por ejemplo en el cultivo cacao se realiza viveros, nuevos métodos de poda y abonamiento sincronizado. Además, se utiliza cajones para el proceso de fermentación, carpas solares o losas para el secado del grano. Esto ha contribuido que se logre mejores rendimientos y productos de mayor calidad.

Los organismos de asistencia técnica y articulación del mercado realizaron inversiones para el mejoramiento del proceso productivo; las inversiones se focalizaron en la realización de escuelas de campo – ECAs, talleres y capacitaciones. De la misma forma, se han financiado la participación de las empresas y organizaciones de productores en ferias regionales y nacionales, con la finalidad de posicionar el cacao y la realización de contactos de ventas.

Consiguientemente, el trabajo coordinado ha facilitado que el 35% de los productores estén asociados en 36 organizaciones de productores, que representan a 7.592 productores, pero todavía el 65% de los productores trabajan de manera individual (14.440 productores).

Los costos de transacción han disminuido al transparentar los precios de compra ofreciendo un producto de calidad, ya que con la creación de organizaciones de productores se redujo el número de intermediarios (se realizó una integración vertical).

Esto facilitó que las exportaciones de cacao y sus derivados se incrementen en los últimos años.

En función del diagnóstico se fundamenta que los productores perciben que han mejorado los ingresos económicos en los últimos años. Eso se refleja en la dinámica económica en las zonas de mayor producción y las inversiones que los productores vienen realizando. Los mismos tuvieron mejoras en el proceso de producción y comercialización. Pese a que muchos de ellos siempre buscan obtener una ganancia adicional, todavía existen zonas alejadas que no han tenido mejoras significativas.

Por último, la MTC solo es un ente coordinador y no tiene recursos propios. En el periodo analizado la Mesa Técnica no ha cumplido con todos los objetivos propuestos, esto se debe a que muchos actores/aliados estratégicos no cumplieron en 100% las actividades que tenían bajo su responsabilidad y/o por falta de mayor involucramiento de otros actores de la cadena.

Se debe seguir con la asociatividad de los productores, para lograr el mejor impacto social esperado. Sin embargo, la MTC desde el 2013 en adelante no tiene una participación activa, por falta de liderazgo de las personas que lo lideran.

5.3. Caso: Mesa Técnica de Sacha Inchi – MTSI

5.3.1 Actores participantes y funciones

La MTSI fue creada el 8 de septiembre del 2006 por dos organizaciones de productores: Asociación de Productores de sachá inchi de Pardo Miguel y la Asociación de productores orgánicos de Lamas. Además, participaron de la fundación tres empresas agroindustriales: Shanantina SAC, Roda selva SAC y Agroindustrias Amazónicas, por cuatro organismos vinculados a la investigación: el Instituto Nacional de Investigación Agraria – INIA, el Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana – IIAP, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA y el Instituto de Cultivos Tropicales – ICT. Además, por tres organismos que brindan asistencia técnica, articulación de mercado y desarrollo organizacional como: el Gobierno Regional de San Martín (DRASAM, DIREPRO y DIRCETUR), el Proyecto Especial Alto Mayo y la Cooperación Técnica Alemana- GIZ. La coordinación estuvo a cargo al Sr. Humberto Urquiza, representante de la empresa Agroindustrias Amazónicas y la secretaría técnica a cargo de la Dirección Regional de Producción (Tumi, 2013).

A fin de generar el espacio colectivo para el funcionamiento de la MTSI se establecieron los objetivos, la visión y la misión de la APP (Tumi, 2013):

Objetivos.

- ✓ *Promover en forma conjunta una eficiente gestión de la cadena de valor, lo que conlleva una cultura de la asociatividad;*
- ✓ *propiciar mayor confianza y mejor articulación entre los diversos eslabones para incrementar la competitividad de productores, empresarios e instituciones involucrados en la producción, la transformación y la comercialización del sachá inchi, y*
- ✓ *promover políticas de desarrollo y poner en marcha planes operativos para el desarrollo de esta cadena de valor.*

Visión: *“Al 2015, la Región San Martín, cuenta con una cadena de valor de sachá inchi consolidada y con una oferta exportable, diversificada y competitiva, respetando los principios y criterios de biocomercio, posicionada en el mercado y con sostenibilidad social y ambiental”.*

Misión: *“Espacio de concertación que facilita, promueve y articula a los actores de la cadena de valor, para generar oferta exportable, diversificada y con valor agregado que permita mejorar la calidad de vida de los actores involucrados en el proceso de desarrollo de la región, respetando el biocomercio con viabilidad económica, equidad de oportunidades y beneficios, en armonía con el medio ambiente”.*

La MTSI representa una alianza público-privada formal, ya que se legalizó a través de actas, convenios, etc., suscritos entre los diferentes entes del sector público, sector privado (empresas, productores, asociaciones) y cooperación internacional. De esta forma, se beneficiaron directamente del proceso de coinversión, no solamente las agroindustrias sino también los productores (Tumi, 2013).

Según el reglamento de organización y funciones, la MTSI está compuesta por un coordinador, que siempre es un representante de una organización de productores, una secretaría técnica presidida por entidades públicas (DRASAM, DIREPRO y DIRCETUR) y una comisión técnica integrado por representantes de empresas, productores, organismo del gobierno, cooperación y consultores. Las funciones de los representantes de la MTSI y de los actores que lo conforman son las siguientes:

a. Funciones del coordinador

- ✓ Representar a la Mesa Técnica;
- ✓ dirigir las reuniones, permitiendo que todos los puntos de vista sean atendidos;
- ✓ informar al pleno sobre reuniones en las que haya participado en representación de la mesa;
- ✓ velar por el cumplimiento de los acuerdos aprobados en las reuniones y
- ✓ gestionar para atraer inversiones a favor de la cadena.

b. Funciones de la secretaría técnica

- ✓ Promover la elaboración de las agendas priorizadas;
- ✓ informar las acciones concertadas y coordinadas;
- ✓ mantener una estrecha relación con las entidades participantes de la mesa y otras entidades especializadas del sector;
- ✓ atender el seguimiento, monitoreo y evaluación de los acuerdos y compromisos aprobados en reuniones;
- ✓ realizar la convocatoria a las reuniones;
- ✓ mantener actualizado el libro de actas, archivos, sistema de información y comunicación de la mesa a través del correo electrónico o impresiones;
- ✓ coordinar la distribución de la documentación e información que sus integrantes pongan a disposición;
- ✓ informar a la mesa sobre la ejecución o avances en el cumplimiento de los acuerdos y trabajo de comisiones;
- ✓ comunicar cualquier solicitud de ingreso y renuncia de los miembros y
- ✓ ejercer las demás funciones que le encomiende la Mesa Técnica.

c. Funciones de la comisión técnica

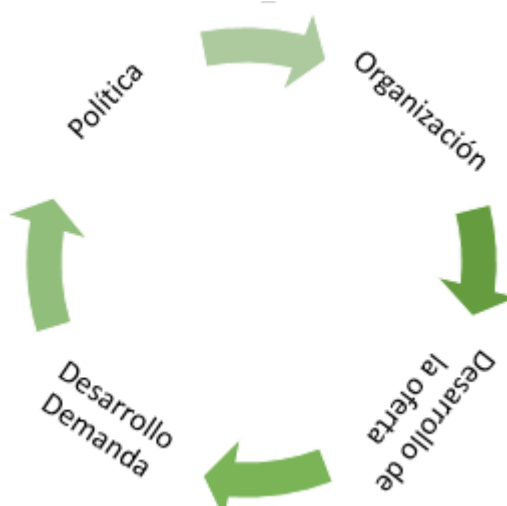
- ✓ La ejecución de las actividades y monitoreo de las mismas;
- ✓ brindar información sobre el avance de las actividades realizadas;
- ✓ encargados de recoger información sobre los problemas de los productores/empresas;
- ✓ coordinador con otros organismos para no duplicar los trabajos;
- ✓ ayudar a realizar las agendas de trabajo y
- ✓ ejercer las demás funciones que le encomiende la Mesa Técnica.

El Plan de la Mesa Regional se sostiene en cuatro componentes generales denominados “Pilares”, y para cada uno de ellos han formulado un objetivo estratégico. Estos son:

- *Pilar I: Organización:* organización de los productores y el fortalecimiento de las organizaciones existentes. *Objetivo:* Promover el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de las organizaciones de productores de sachá inchi con equidad de oportunidades, incentivando el desarrollo de capacidades gerenciales y técnicas, para articularse eficientemente en la cadena productiva.
- *Pilar II: Desarrollo de la Oferta,* a fin de potenciar la actividad productiva mediante la ejecución de proyectos productivos, mejorar la investigación e innovación. *Objetivo:* Fomentar el incremento de la oferta competitiva del sachá inchi y sus derivados, en forma sostenible, de acuerdo a las exigencias de calidad de la demanda, para el posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- *Pilar III: Desarrollo de la Demanda,* mejorar el acceso a los mercados. *Objetivo:* identificar y mejorar el conocimiento de los estándares que precisan los clientes, y los diversos elementos de mercadeo, necesarios para que este producto logre un posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- *Pilar IV: Políticas:* tener un marco institucional que de soporte a las actividades. *Objetivo:* Sensibilizar y comprometer políticamente a los gobiernos locales, regional y nacional, para fortalecer el desarrollo de la cadena productiva del sachá inchi.

Estos pilares interactúan entre ellos, ya que el desarrollo de actividades en un pilar tiene efecto en los siguientes. Por eso se inicia en la organización entre los productores – acciones colectivas de los agricultores-, ya que ellos son los principales actores para promover el desarrollo de la oferta, la demanda y la política. La figura 4, muestra la vinculación y la retroalimentación entre ellos, ya que el desarrollo de los 4 pilares permite la competitividad del sector (en base a Dávila, entrevista personal 2016).

Figura 4: vinculación de los pilares en la MTSI.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Las acciones desarrolladas en cada pilar se describirán en el próximo subcapítulo, haciendo hincapié a las variables como: inversión, innovación tecnológica y asociatividad de los productores.

5.3.2 Análisis de la gestión/estructura de la APP.

Las acciones colectivas han favorecido el desarrollo de diferentes actividades en cada pilar, destacando el incremento de las inversiones, mejoramiento de las técnicas agrícolas y la asociatividad de los productores. Además, el trabajo coordinado evitó la duplicidad de acciones e inversión de dinero en el sector de sachá inchi.

5.3.2.1 Organización (asociatividad de los productores).

En este pilar, los esfuerzos estuvieron orientados a impulsar y desarrollar la asociatividad de los productores, con equidad de oportunidades. Asimismo, se intentó propiciar el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de sachá inchi existentes (Tumi, 2013). La mayoría de los productores tenían el modelo de trabajar y comercializar en forma individual.

Asimismo, era necesario que los productores logren tener una visión empresarial y conciban que la asociatividad es un mecanismo que ayuda a resolver y enfrentar problemas de manera conjunta. Además, permite aumentar el poder de negociación frente a los compradores y atraer inversiones (en base a Montenegro y presidente de comité de productores, entrevista personal 2016).

Uno de los primeros trabajos fue la elaboración de la base de datos actualizada y real de todas las organizaciones de productores de sachá inchi de la región (datos de los

representantes, la cantidad de socios y la cantidad de hectáreas) y el análisis aproximado de productores individuales. Además, se motivó a los agricultores a reactivar el cultivo, por el aumento de la demanda y su importancia en el desarrollo económico de la región (Tumi, 2013).

Con la finalidad de potenciar la asociatividad de los productores, se ejecutaron algunas actividades del *Programa Nacional de Promoción de Biocomercio del MINCETUR*. En marco al programa se realizaron talleres y seminarios en temas de asociatividad, gestión empresarial, formalización y generación de confianza (en base a Montenegro, entrevista personal 2016).

El Gobierno Regional de San Martín, a través de sus direcciones regionales, la cooperación internacional y el gobierno central, realizaron diversas actividades como: desarrollo de talleres, seminarios, exposiciones, etc., con la finalidad de promover la asociatividad de los productores de la región. Este trabajo ha facilitado el aumento del número de productores (160 en el 2006 a 1.022 en el 2014), destacando que el 90% están organizados en 3 asociaciones y 181 comités productores de sachá inchi (GORESAM, 2014).

Encomenderos (exgerente regional del GORESAM, entrevista personal 2016), menciona que “... *la estrategia para lograr la asociatividad fue sobre la base de beneficios económicos a cada asociado. Además, la asociatividad permite que la asistencia técnica, capacitaciones lleguen a más productores*”. Montenegro (ex-director de la Dirección Regional de Competitividad Agraria, entrevista personal 2016) menciona que “... *asociar a los productores de sachá inchi fue un trabajo más fácil en comparación a otros productores como el cacao, café, por el número de familias involucradas*”. Asimismo, el productor 1 (entrevista personal, 2016) menciona que “... *primero era difícil concebir la idea de asociarse; pero al ver que ayudaba a mejorar los precios... me organicé con otros productores formando un comité*”. Por su parte el productor 2 (entrevista personal, 2016) menciona que “... *estar en una organización le ha permitido tener mejores márgenes de ganancia y poder acceder a la asistencia técnica*”.

Por otra parte, para la consolidación de las asociaciones de productores, la cooperación internacional, con el apoyo del GORESAM, realizó capacitaciones y financió

diplomados, pasantías nacionales e internacionales para gerentes y presidentes de las organizaciones de productores.

El liderazgo de la MTSI y su coordinación con los actores ha permitido desarrollar el fortalecimiento y desarrollo de las asociatividad en las zonas productoras de sachá inchi (Lamas, Moyobamba, Rioja y El Dorado), y el mejoramiento de capacidades de liderazgo y gestión empresarial de las organizaciones de productores (en base a secretaría de la MTSI, entrevista personal 2016).

5.3.2.2 Desarrollo de oferta

El objetivo de este pilar es fomentar el incremento de la oferta de sachá inchi y sus derivados en forma sostenible de acuerdo con las normas de calidad. Para ello se debían realizar acciones (aumentar la inversión, investigación y tecnologías), de acuerdo con las normas internacionales (Tumi, 2013).

Uno de los trabajos iniciales fue la realización de la Zonificación Ecológica y Económica (ZEE), determinándose que existen 20.000 has. potenciales para la ampliación del cultivo. Al mismo tiempo, las entidades de investigación (ICT, INIA, entre otras) realizaron estudios para aumentar los rendimientos y la calidad del sachá inchi. Lograron así determinar que para el aumento de los rendimientos era necesario el mejoramiento genético y un buen manejo del cultivo (podas, injertos e abonamiento). Asimismo, para lograr una buena calidad del producto era necesario un buen manejo de postcosecha (GORESAM, 2014).

Los organismos de investigación (el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana - IIAP y el Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA) realizaron inversiones para el mejoramiento genético. El INIA, con la colaboración del Instituto de Cultivos Tropicales y una empresa privada, desarrolló el proyecto “*Generación de líneas élite de sachá inchi de alta productividad, con alto contenido de aceites omega y tolerantes a nematodos para su cultivo en la región amazónica*”. Este proyecto fue financiado por programa Innovación y Competitividad para el Agro Peruano-INCAGRO. En marco de este proyecto se lograron los siguientes resultados (IIAP, 2014):

- ✓ Autofecundar tres generaciones sucesivas: S1, S2 y S3 (ver fotos siguientes)
- ✓ 30 híbridos intraespecíficos obtenidos mediante un cruzamiento dialélico a partir de 6 líneas auto fecundadas y

- ✓ la instalación de dos parcelas experimentales para la evaluación de híbridos intraespecíficos de sachá inchi (ver fotos a continuación).

Obtención de Líneas Autofecundadas



Asimismo, la cooperación internacional, con el soporte del GORESAM y entidades nacionales, realizó el primer manual de producción de sachá inchi validado para el biocomercio y la agroforestería sostenible, donde explica todas las técnicas de producción hasta el proceso de postcosecha. Las actividades que se realizaron para el manejo de las técnicas agrícolas fueron *las Escuelas de Campo – ECAS*, donde los técnicos de campo enseñaron a los productores a identificar, evaluar sus plantaciones e identificar enfermedades y como combatirlo. Además, explicar cómo se realiza la poda y la instalación de tutores.

En ese sentido, el especialista de campo 1 (entrevista personal, 2016), menciona “... cuando visité por primera vez las zonas de producción no se podía cosechar y tampoco facilitaban la poda, porque todo la plata estaba en el suelo... Además, los productores eran reacios al cambio, no deseaban invertir tiempo y dinero... era difícil trabajar con productores individuales”. Por su parte, el especialista de campo 2 (entrevista personal, 2016) comenta “... los productores no asistían a los talleres y capacitaciones o solo

algunos de ellos asistía. Se instaló una parcela demostrativa y se utilizaron todas las técnicas de producción. De esta forma se tuvieron mejoras significativas; recién ahí los productores se motivaron a dejar la producción tradicional y a utilizar las nuevas técnicas de producción”.

Asimismo, el proyecto Perú Biodiverso – PBD financió capacitaciones y asistencia técnica a técnicos y profesionales. Además, realizó talleres y capacitaciones sobre la importancia de la producción orgánica y las Buenas Prácticas Agrícolas - BPA (Tumi, 2013). Este trabajo favoreció la certificación orgánica de 170,18 hectáreas (en base a Montenegro y ex - secretario de la MTSI, entrevista personal 2016).

El presidente del comité A (entrevista personal, 2016) menciona “... *las inversiones estaban orientadas a la asistencia técnica... se realizaban capacitaciones grupales, talleres donde se explicaba cómo se podía mejorar la producción... Además, nos orientaban sobre la producción orgánica y el cuidado el medio ambiente... ”.*

Por su parte, el productor Asociado A (entrevista personal, 2016) comenta que “... *desconocían las técnicas de producción y del proceso de postcosecha... pero gracias la asistencia técnica, ahora utilizan las técnicas de abonamiento y del proceso de postcosecha”.* Asimismo, el productor asociados B (entrevista personal, 2016) menciona “... *muchos de nosotros no hemos sabido lo que es el manejo del sachá inchi, pero ahora ya sabemos. No solo hemos aprendido para nosotros, sino para enseñar y ayudar a los demás”.*

El trabajo coordinado ha favorecido que los productores adapten nuevas formas en el proceso del cultivo del sachá inchi (desde la siembra hasta el proceso de postcosecha), la utilización de semillas y variedades mejoradas con altos rendimientos. Además, se ha logrado la formulación de un proyecto denominado “*Mejoramiento del servicio de competitividad de la cadena de valor de sachá inchi a los productores en cuatro provincias de la región San Martín*” por un monto de 5, 747,767 millones de nuevos soles (GORESAM, 2014).

Por otra parte, se crea el Comité Técnico de Normalización de Sachá Inchi y Derivados - CTN-SI, que su función es elaborar las Normas Técnicas Peruanas para el sachá inchi y sus derivados. Tiene como finalidad mejorar la calidad y la competitividad del sachá inchi logrando que el producto ingrese a los mercados internacionales sin ninguna

restricción. A partir del 2012 la MTSI tiene a cargo la presidencia de dicho comité técnico (Sato, 2014 y Sánchez, 2014).

El trabajo del comité técnico ha facilitado la realización de 8 normas técnicas:

- ✓ NTP 151.400:2009. Aceite de sachá inchi. Requisitos;
- ✓ NTP 151.401:2012. Aceite de sachá inchi. Buenas Prácticas de Manufactura;
- ✓ NTP 151.402:2012. sachá inchi. Buenas Prácticas Agrícolas para el cultivo del sachá inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo);
- ✓ GP 050:2013. Guía de interpretación de la norma de buenas prácticas agrícolas para el cultivo del sachá inchi (*Plukenetia volubilis* Linneo);
- ✓ NTP 151.404:2013, sachá inchi. Trazabilidad;
- ✓ NTP 151.405:2014, sachá inchi. Buenas Prácticas post cosecha y
- ✓ NTP 151.400:2014, sachá inchi. Aceite. Requisitos. 2da. Edición.

Además, con el apoyo de las entidades nacionales (PROMPERU, INDECOPI y MINCETUR) se logró establecer el Programa de Gestión de la Inocuidad Alimentaria, beneficiando a 4 empresas que han obtenido la certificación HACCP (Solano, 2014).

El trabajo coordinado de la MTSI ha permitido que los productores logren tener productos de mejor calidad y con altos volúmenes para ofrecer a las empresas agroindustriales. Enrique Rueda (Tumi, 2013 cita la entrevista, 2013) comenta *“cuando comenzamos a comprar (sachá inchi) para Amazon (Health) nos íbamos a las 5 de la mañana con nuestra moto, con nuestro saco, mochila, bien contentos para comprar 100 - 200 kilos... y veníamos con un kilo, medio kilo. No había volúmenes de producción”*. Por su parte, el productor 2 (entrevista personal, 2016) comenta *“la asociatividad de los productores ha facilitado tener altos volúmenes de producción, para ofrecer a las empresas agroindustriales...”*.

El liderazgo de la MTSI y el trabajo coordinado ha contribuido que los productores adopten otro tipo de tecnología en la producción (siembra, cultivo y poda). Si bien se utilizan los machetes y palanas para el cultivo, estas se realizan en el marco de las Buenas Prácticas Agrícolas. En la siembra se hace uso de plantones producidos en viveros bajo sistema de surcos, la planta se sostiene sobre tutores que permite la poda y cosecha (en base a técnicos y productores, entrevista personal 2016).

Por último, los niveles de investigación y la aplicación de tecnologías por parte de los productores todavía vienen siendo deficientes. En tal sentido, el papel de la Mesa

Técnica tiene que ser crucial en los siguientes años para gestionar el desarrollo, mejorar los niveles de investigación y aumentar los rendimientos por hectárea.

5.3.2.3 *Demanda*

Las acciones en este pilar se centraron en promover el consumo del sachá inchi y sus derivados en lo regional, nacional e internacional, por sus valores nutraceuticos e industriales. Asimismo, promocionar el producto en los mercados internacionales, con la finalidad de dar sostenibilidad al cultivo de sachá inchi (Tumi, 2013).

La exportación del sachá inchi a los mercados Estados Unidos, Europa y Asia, tuvieron una serie de limitaciones por ser un producto nuevo. Estas limitaciones eran arancelarias y de certificación. Para que el sachá inchi sea reconocido mundialmente y se reduzca las limitaciones se realizaron actividades de promoción del sachá inchi y sus derivados en diversas ferias internacionales como: feria Supply Side West-EE.UU, entre otras. Asimismo, se promovió y financió la participación de empresas en ferias nacionales como: la Expoamazónica (venta y exposición de productos) y la Expo Alimentaria Perú Natura. Estas participaciones fueron una de las plataformas en las que se puso en contacto a importadores internacionales y compradores nacionales con productores e intermediarios (Tumi, 2013; Solano, 2014 y GORESAM, 2014).

Rosa Dávila (excoordinadora de comercio exterior de la DIRCETUR, entrevista personal 2016) comenta *“la participación en las ferias, fue una plataforma que facilito a las empresas realicen contacto de venta con intermediarios nacionales e importadores internacionales. Además, la promoción del producto.”*. Por su parte Susy Pastor (especialista en desarrollo económico del GORESAM, entrevista personal 2016) menciona *“... la participación en las ferias les abrió un abanico de clientes potenciales y así mejorar la presentación de sus productos”*.

El trabajo ha sido alinear el sector productivo e industrial en función de las NTP abriendo mercados. En noviembre 2012, la autoridad irlandesa (FSAI) reconoció el aceite de sachá inchi de Agroindustrias Amazónicas como sustancialmente equivalente al aceite de linaza y permitió así su venta en el mercado europeo. Asimismo, en el año 2013, con la cooperación del Centro de Comercio Internacional-ITC se logró presentar el expediente GRAS¹⁰ para que el aceite de sachá inchi tenga acceso al mercado de los EE.UU. (Solano, 2014, Sato, 2014 y Sánchez, 2014).

¹⁰ Norma de Estados Unidos establece que una sustancia química o sustancia añadida a los alimentos es reconocida como segura por la FDA

En ese sentido, la empresa A (entrevista personal, 2016), comenta “...sin las normas técnicas hubiese sido difícil ingresar al mercado internacional... ya que el mercado pide productos de calidad...”. Por su parte, la empresa B (entrevista personal, 2016) menciona “...gracias al apoyo de las entidades nacionales se pudo cumplir con los requisitos del mercado Europeo y de EE.UU., y que el producto ingrese sin restricciones; esto se refleja en el aumento de las exportaciones”.

5.3.2.4 Política

En este pilar fue sensibilizar y comprometer políticamente al gobierno nacional, regional y local, para que diseñe políticas y normas que respalde, promocióne e incentive la producción del sachu inchi. Además, el desarrollo productivo debe contar con un marco de formalidad y legalidad que coadyuven a la conquista y fortalecimiento de todos los eslabones (Tumi, 2013).

No se ha logrado tener avances en este pilar. Solo se destaca que el Gobierno Regional dentro de sus planes estratégicos y operativos ha priorizado cultivo de sachu inchi, para desarrollar actividades y atraer inversiones. Además, se realizó un convenio interinstitucional (GORESAM- PDRS/GTZ) para implementación de dos Escuelas de Campo - ECAs para productores de sachu inchi en las provincias de Rioja y Lamas (Tumi, 2013).

5.3.3 Análisis de las transacciones

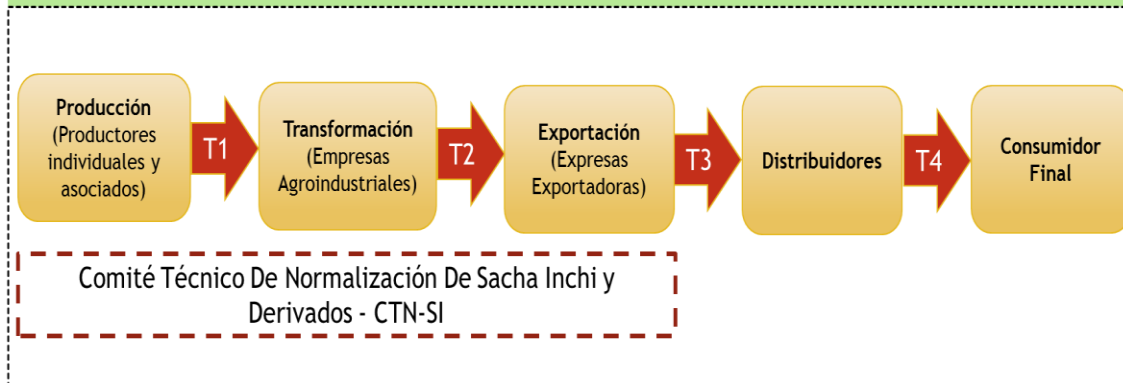
En el siguiente subcapítulo se analizan las transacciones en el sistemas de agronegocios de sachu inchi en la Región San Martín desde la producción hasta el consumidor final. En el gráfico 10 observamos las distintas transacciones a saber: T1: Transacción entre la Producción – Transformación/ industrialización, T2: Transacción entre Transformación/ industrialización – Exportación, T3: Transacción entre Exportación – Distribución y T4: Transacción entre el Distribuidor – Consumidor Final.

Gráfico 10: Sistema de agronegocios de sachu inchi en San Martín – Perú.

Ambiente Institucional: Formal (leyes, normas y ordenanzas regionales) e informal (costumbres y culturas)

Ambiente Organizacional: Públicos (MINAGRI, MINAM, PROMPERU, INDECOPI, SENASA, GORESAM), Privados (Cooperativas y Empresas Privadas) y Cooperación Internacional (GIZ).

MESA TÉCNICA DE SACHA INCHI - SAN MARTIN



Fuente: Elaboración propia

T1: Transacción Producción –industrialización

La transacción entre el productor individual-empresa agroindustrial se caracteriza por la presencia de asimetrías de información y creación de actitudes oportunistas. Esto debido a que las agroindustrias manejan mayor información que los productores individuales sobre el precio del sachu inchi.

A partir de la creación de la MT, los productores aumentaron su capacidad de negociación frente a los compradores porque tienen altos volúmenes de producción y por la existencia de más agroindustrias compradoras. Asimismo, los productores de sachu inchi tienen compradores fijos para la venta de sus productos, lo cual la frecuencia de la transacción es media-alta. La estructura de gobernanza en este caso son las formas híbridas a modo de contratos formales e informal estipulados entre las organizaciones de productores y agroindustrias para pactar las cantidades a entregar, los plazos de entrega y tiempo de pago.

Asimismo, el papel que tuvo la MTSI en la transacción entre los productores y las agroindustrias fue fundamental al transparentar los precios de compra y alinear contratos. Es importante destacar que la asociatividad de los productores (90% son asociados en comités y asociaciones) facilitó tener altos volúmenes de producción y aumentar el poder de negociación. El oportunismo de las agroindustrias se ha reducido, logrando que las empresas firmen contratos formales con las asociaciones de productores.

En ese sentido, en marco del Programa Desarrollo Rural Sostenible de la GTZ y del Proyecto Peru Biodiverso, la MTSI promovió la firma de acuerdos comerciales con el propósito de formalizar la relación de compraventa. En 2011 se lograron 48 acuerdos suscritos, formalizando la relación entre 1005 productores organizados en comités y cinco empresas industriales (Amazon Health Products, Candela Perú, Roda Selva, Shanantina SAC y Agroindustrias Amazónicas). Un año después se consiguieron 11 acuerdos más con empresas de Lima (Tumi, 2013).

Bajo estos acuerdos se establecieron diversas cláusulas, entre las que se especificaron una serie de variables como la manera y fecha de entrega (sacos de 40 kg y de 50 kg), las normas de calidad referidos a humedad mínima y grano limpio. Asimismo, el lugar de entrega, la tarifa propuesta (precio de refugio frente a una eventual caída por variables como sobreproducción, sobrecostos o externalidades) que es diferente si el producto es orgánico o convencional, las fechas estimadas de entrega, la forma de pago, entre otras.

T2: Transacción Transformación/ industrialización – exportación

Las empresas agroindustrias realizan las transacciones con los importadores internacionales. Se da a través de contratos o formas híbridas como estructura de gobernancia, lo que implica menores costos de transacción, ya que se establecen y respetan los plazos y lugar entrega. La frecuencia es media-alta y la incertidumbre es baja.

Asimismo, el trabajo de la MTSI en la transacción entre las empresas agroindustriales y los importadores no tuvo una participación directa. Esta fue realizada por los organismos de cooperación (PROMPERU, INDECOPI y el Comité Técnico de Normalización de sachá inchi). Su participación fue fundamental en el proceso de acceso a nuevos mercados (promoción en distintas ferias internacionales), logrando reducir el oportunismo por parte de los importadores y el número de intermediarios. Este trabajo facilitó que se incrementara el número de agroindustrias que exportan directamente.

5.3.4 Desempeño de la producción, comercialización e impacto social.

El uso de las técnicas agrícolas, la asociatividad de los productores, el asesoramiento técnico, las inversiones realizadas, etc., ha contribuido en el aumento de los indicadores

de producción y en el aumento de número de hectáreas. Resaltando que la región de San Martín es la principal productora y exportadora de sachá inchi del Perú.

Se promovió la reactivación del cultivo de sachá inchi. Además, se ha logrado tener mejores indicadores productivos, traducéndose en una mayor oferta. La tabla 8 muestra el incremento de la superficie en más del 900%, logrando pasar de 115 hectáreas en 2006 a 1264 hectáreas en el año 2014. El volumen de producción se incrementó de 28,76 toneladas en el año 2006 a 2.023,04 toneladas en el año 2014.

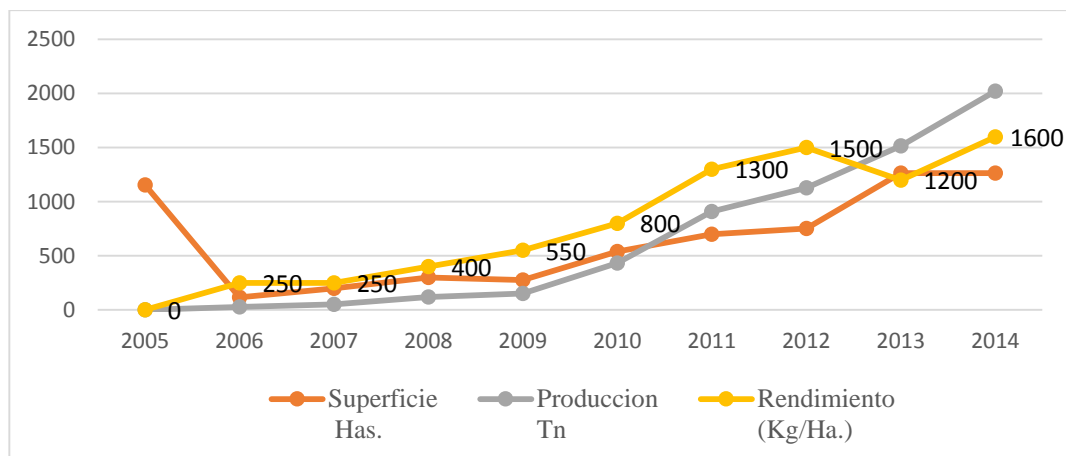
Tabla 8: Indicadores productivos de sachá de sachá inchi, región San Martín periodo 2006– 2014.

Año	Superficie Ha..	Producción TM	Rendimiento (Kg/Ha.)	Precios (S/. X Kg.)
2006	115,00	28,75	250	1,00
2007	200,00	50,00	250	2,20
2008	300,00	120,00	400	10,00
2009	275,00	151,25	550	6,00
2010	540,50	432,40	800	4,00
2011	700,00	910,00	1300	6,00
2012	751,90	1.127,85	1500	14,00
2013	1.264,40	1.517,28	1200	5,00
2014	1.264,40	2.023,04	1600	6,00

Fuente: Mesa Técnica de Sachá Inchi 2014.

Asimismo, la utilización de las tecnologías agrícolas y el mejoramiento de las capacidades de los productores han facilitado que los rendimientos por hectárea aumenten. El gráfico 11 muestra la evolución de los rendimientos, donde en el año 2006 una hectárea solo producía 250 kg/ha. y para el año 2014 se obtuvieron 1600 kg/ha. (GORESAM, 2014).

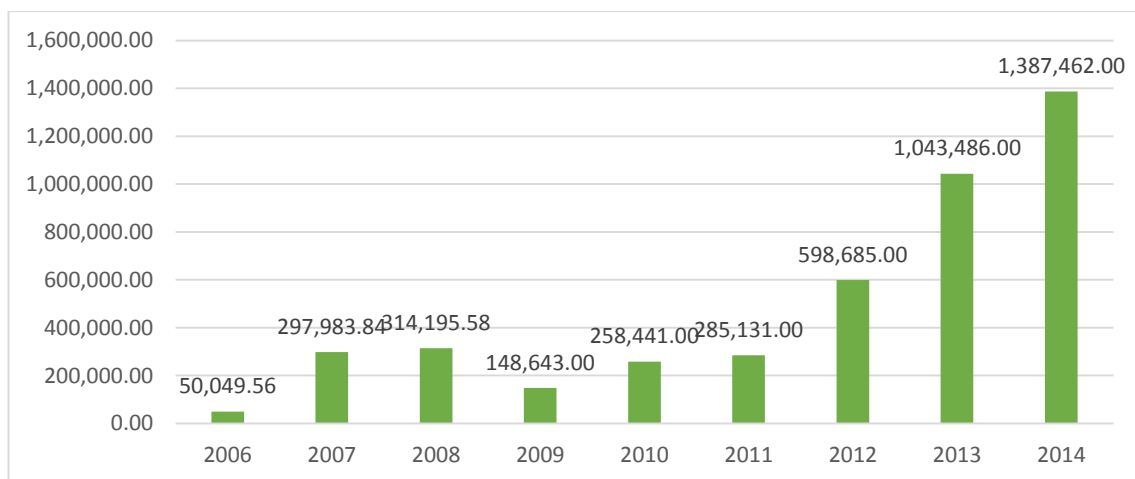
Gráfico 11: Evolución de los indicadores productivos de sachá de sachá inchi 2005 – 2014.



Fuente: Mesa Técnica de Sacha Inchi 2014.

El aumento de los indicadores productivos, productos de mayor calidad y el posicionamiento de los productos internacionalmente se traducen en el aumento de las exportaciones. En el gráfico 12 se observa que en el año 2006 se exportaron sólo 5,5 toneladas con un valor FOB de 50.049,56 dólares y para el año 2014 se logró exportar 105.97 toneladas con un valor de 1.387.462 dólares.

Gráfico 12: Evolución de las exportaciones de sachá inchi 2006 – 2014 en millones de USD.



Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR

Además, se incrementó el número de empresas que exportan directamente. En el año 2006 solo una empresa exportaba (Agroindustrias Amazónicas S. A. C.) y para el año 2014 se cuenta con cinco empresas (Agroindustrias Osho S.A.C., Shanantina S.A.C. Roda Selva S. A. C. Agroindustrias Amazonicas S. A. Agroindustrias & Exportaciones Armori S. A. C.) que exportan productos industrializados de sachá inchi.

5.3.4.1 Impacto social

El impacto social se refleja en el desarrollo económico de la región de San Martín y en el mejoramiento de los ingresos en los productores.

La mayoría de los que conforman la MTSI y sus aliados estratégicos coincide que los productores en los últimos años han mejorado sus ingresos económicos parcialmente. Esto se debió al aumento de la producción y los volúmenes venta. Asimismo, el posicionamiento del sachá inchi en el mercado internacional ha facilitado el incremento de las exportaciones. Sin embargo, Percy Tapia (Especialista técnico, entrevista 2016), comenta que “...los productores de sachá inchi, pese a que han mejorado las técnicas de producción, este hecho no se refleja en el aumento de los ingresos... Además, las exportaciones todavía tiene restricciones...”.

Por su parte, Susy Pastor (especialista en desarrollo económico del GORESAM, entrevista personal 2016) menciona “... los productores han mejorado sus ingresos a pesar de múltiples fluctuaciones del mercado... Pero han mejorado aún más las asociaciones de productores”.

Martín Montenegro (exdirector de la Dirección Regional de Competitividad Agraria, entrevista personal 2016) menciona “... los productores han mejorado parcialmente sus ingresos económicos en los últimos años... Pese a que han mejorado las técnicas de producción, esto es debido a que la mayoría de los productores tiene al cultivo de sachá inchi como un producto secundario. Es decir, que el cultivo de sachá inchi no aporta mucho a la economía de los productores excepto donde el cultivo de sachá inchi es el principal generador de ingresos”. A fin de complementar esto, el especialista de campo 1 (entrevista personal, 2016) agrega: “todavía para muchos productores el sachá inchi no es su principal generador de ingresos, se ve mejoras económicas pero es influencia de otros cultivos”.

A partir de la encuesta realizada se observa que el 65% de los productores que pertenecen a una organización menciona que mejoraron sus ingresos económicos y el 35% considera que están iguales. Y los productores individuales consideran que no han mejorado sus ingresos. Por su parte, el productor asociado A (entrevista personal, 2016) explica que “... sus ingresos económicos han mejorado parcialmente por el mejoramiento de su producción que tiene mejores rendimientos y por la venta a mejores precios...”. Además, para el productor asociado B (entrevista personal, 2016) comenta

“... no puedo decir que han mejorado mis ingresos económicos por la producción de sachá inchi; tengo mejores ingresos pero es por la producción de otros cultivos”.

Por último, el mejoramiento de la producción de sachá inchi no ha tenido un gran impacto en la economía de los productores. Además, no es el principal generador de ingresos para la mayoría de los productores y poseen pequeñas parcelas -una o media hectárea- (en base a productores, entrevista personal 2016). El impacto social y económico a largo plazo del sachá inchi, depende en gran medida en la capacidad de posicionar el producto de alta calidad en el mercado internacional y ganar nuevos espacios en el mercado interno. Los efectos positivos se reflejarán en los pequeños productores que serán proveedores de las agroindustrias locales y nacionales. Esto va a tener consecuencias importantes sobre la inclusión social de la región de San Martín y sus efectos en otras regiones productoras de sachá inchi.

La sostenibilidad depende que todos los actores directos e indirectos trabajen con una sola visión colectiva, sin duplicidad de funciones y que las inversiones se reorienten a solucionar problemas de toda la cadena productiva. Se debe tener claro que en un sistema de agronegocios debe existir un coordinador y la MTSI debe cumplir ese papel, para que todos los actores logren ganar-ganar.

5.3.5 Síntesis del caso

El trabajo de la MTSI, la visión colectiva de los aliados estratégicos y la influencia de las variables exógenas (entorno político, económico, social y tecnológico) han contribuido parcialmente en el desarrollo del sector y han proporcionado un impacto positivo en el desarrollo económico de la región. Los actores han desarrollado actividades en función de una línea estratégica planteada por la Mesa Técnica.

En este marco se dieron inversiones para fomentar la asociatividad y el fortalecimiento de las organizaciones de productores, a fin de que logren tener una visión empresarial en el marco de la sustentabilidad en el tiempo. De esta manera, se incrementó el número de productores (2006 había 160 y en el 2014 existían 1022) y que el 90% estén organizados en tres asociaciones y 181 comités de productores de sachá inchi.

Los organismos de investigación realizaron el mejoramiento genético y la transferencia tecnológica en la producción de sachá inchi. Con la finalidad de mejorar los ecotipos, semillas que tenían bajos rendimientos, las técnicas de producción, obtener productos de calidad y reducir los costos de producción. Por lo tanto, el trabajo realizado ha facilitado

que los productores adopten nuevas técnicas de producción, como por ejemplo en el cultivo de sachá inchi se utilizan tutores que sostienen la planta, nuevos procesos de poda, etc. Esto ha contribuido que se logre mejores rendimientos y productos de mayor calidad.

Los organismos de asistencia técnica y articulación del mercado han realizado inversiones para el mejoramiento del proceso productivo. Las inversiones fueron orientadas al desarrollo de escuelas de campo – ECAs, talleres y capacitaciones. También han gestionado y financiado la participación de las empresas en ferias regionales y nacionales, con la finalidad de posicionar el sachá inchi y la realización de contactos de ventas.

Los costos de transacción han disminuido al transparentar los precios de compra, alienar los contratos y tener productos de mejor calidad. Asimismo, con la creación de organizaciones de productores se redujo el número de intermediarios, la promoción del sachá inchi en el exterior, la consolidación y aumento de las empresas exportadoras influyeron que se incremente las exportaciones de sachá inchi y sus derivados.

En función del análisis se fundamenta que los productores perciben que han mejorado parcialmente sus ingresos económicos en los últimos años, principalmente tuvieron mayor impacto aquellos que la actividad del sachá inchi es su principal generador de ingresos. Asimismo, se menciona que el cultivo del sachá inchi para la mayoría de los productores no es su principal generador de ingresos.

Por último, la MTSI solo es un ente coordinador y no tiene recursos propios. En el periodo analizado la Mesa Técnica no cumplió con todos los objetivos propuestos. Esto se debió a que muchos actores no cumplieron con el 100% de las actividades que tenían bajo su responsabilidad y/o falta mayor involucramiento de otros actores que forman parte de la cadena. También, fue por la limitada inversión pública y privada para aumentar los niveles de investigación y el mejoramiento de la infraestructura productiva. Se tiene que seguir trabajando en el empoderamiento de las organizaciones de productores.

Sayira Sato (2013), citada en Tumi (2013) comenta que *“la mesa técnica tiene mucha credibilidad, es muy objetiva en su forma de trabajar, muy técnica. Tiene buena imagen porque trabaja de manera neutral, no responde solo a intereses del estado ni de los privados...responde a todos”*.

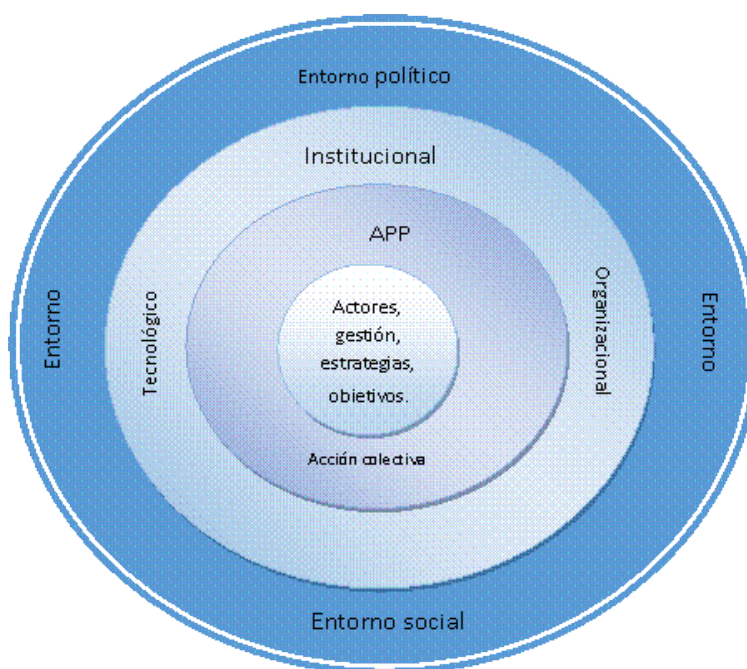
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se realiza la discusión de los resultados obtenidos del análisis de los datos primarios y secundarios recolectados durante de la elaboración de la presente investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar cómo las alianzas público-privadas han contribuido al desarrollo de los sistemas de agronegocios bajo estudio. Cuando hablamos de desarrollo lo asociamos a crecimiento económico y, según la bibliografía clásica, este está íntimamente ligado a la inversión e innovación (Gallopín, 2003 y Sunkel, 1970). Además, el desarrollo de los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi en la región de San Martín también estuvo influenciado por el marco institucional y el macroentorno de Perú (North, 1990; Altair Consultores, 2014 y Neves, 2014).

Sin embargo, además de estas variables, en la presente investigación se complementa el análisis a partir de identificar el impacto que tienen las APP en el desarrollo, en línea con lo planteado por Gallopín (2003), Sunkel (1970), Casado (2007) y Devlin y Moguillansky (2009). En la figura 5 se observan los factores que influyeron en el desarrollo productivo y comercial de los sistemas bajo estudio. A continuación se discuten los resultados de la presente investigación utilizando como marco el conjunto de abordajes teóricos planteados.

Figura 5: Factores que influyeron en el desarrollo productivo y comercial.



Fuente: elaboración propia en base al desarrollo de la investigación

La inversión transforma el sector agrícola tradicional en una fuente productiva de crecimiento económico y además es el motor básico de la economía (Arellano, 2011 y Keynes, 1943). En ese sentido, en los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi se realizaron inversiones, como por ejemplo en investigación para el mejoramiento genético, capacitaciones y pasantías para los líderes de organizaciones y productores, financiamiento en la participación de las empresas/organizaciones en ferias nacionales y regionales y la promoción del producto en el exterior. Esto facilitó que se incremente la productividad y por consiguiente se incremente la oferta y las exportaciones de cacao y sachá inchi de la región de San Martín.

Complementariamente, Perrone (2009) plantea que la inversión es una solución para aumentar la capacidad productiva en los países con recursos escasos beneficiando así a productores. En ese marco, en los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi se incrementaron el número de hectáreas de producción, por consiguiente se obtuvo una mayor oferta del producto. Asimismo, los productores de cacao obtuvieron mejores ingresos económicos principalmente en zonas de mayor producción y los productores de sachá inchi mejoraron su rentabilidad parcialmente aquellos que tiene la actividad del sachá inchi como su principal generador de ingresos. Por lo tanto, la inversión bien canalizada permite que los insumos modernos de altos resultados estén al alcance de los agricultores en los países pobres, permitiendo la mejora en sus rendimientos y su rentabilidad (en base a Arellano, 2011; Perrone, 2009).

La innovación está íntimamente ligada a la invención de nuevas tecnologías y la transferencia o aplicación de las mismas en un sistema económico (Olivera, 2008). Además, es uno de los factores que más afecta en la vida de las personas, influenciando directamente en el desarrollo de la economía. Según lo observado en la presente investigación, en los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi se desarrollaron nuevos procesos de producción, se obtuvieron semillas mejoradas, nuevos ecotipos en sachá inchi, etc. Esto facilitó que los productores adopten nuevas técnicas de producción y utilicen semillas con mejores rendimientos. En consecuencia, tal como plantea Naciones Unidas (2010), la innovación ha permitido el crecimiento de la productividad y la producción agrícola de los sistemas bajo estudio, impactando en una percepción de los productores que han mejorado sus ingresos.

Sonnino y Ruane (2013) establecen que la innovación en la agricultura es un proceso de generación, acceso, intercambio y aplicación de conocimientos, donde los diferentes actores aprenden e innovan juntos. A raíz de las acciones realizadas a través de las Mesas Técnicas se logró que los actores que forman parte de los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi realicen acciones para lograr la innovación conjunta. Estas acciones se basaron en la realización de escuelas de campo- ECAs, módulos demostrativos, pasantías, capacitaciones, talleres, etc., permitiendo de esta manera que los productores y demás actores adquieren nuevos conocimientos. Por tal motivo, las APP son mecanismos para promover la innovación conjunta de los sectores de interés, garantizando una mejor gestión de los recursos y de la investigación entre las organizaciones (Silva y Cantau, 2006).

Complementariamente, la Naciones Unidas (2010) afirma que para que la innovación sea sostenible, es necesario la promoción del desarrollo y la difusión de tecnología agrícola adecuada, asequible, así como la transferencia de esas tecnologías en condiciones convenidas mutuamente. Según lo observado en la presente investigación, los productores de sachá inchi de la región de San Martín adoptaron nuevas técnicas productivas como por ejemplo tutores que sostienen la planta, nuevos procesos de poda, etc., y los productores de cacao realizaron viveros, nuevos métodos de poda y abonamiento sincronizado. Además, utilizaron cajones para el proceso de fermentación, carpas solares o losas para el secado del grano, enmarcado a las normas técnicas y la producción orgánica. Estas acciones han facilitado que se incrementen los rendimientos de cacao y sachá inchi, y los productores de cacao perciban que mejoraron sus ingresos económicos principalmente en las zonas de mayor producción. Por lo tanto, las nuevas prácticas agrícolas planteadas se dieron en un marco de innovación sostenible y asequible, dado que no representaban grandes cambios en función de los métodos tradicionales de producción.

Asimismo, las variables del macroentorno son factores que están fuera del alcance de las empresas, organizaciones de productores y de los sistemas productivos; pero que afectan en su desarrollo o tiene influencia en el crecimiento de los negocios (Altair Consultores, 2014 y Neves, 2014). El bajo riesgo país, las bajas tasas de interés, los incentivos a las exportaciones y la producción agropecuaria, la propensión por mejorar los indicadores productivos de cacao y sachá inchi, los cambios de hábitos de consumo, las migraciones hacia la región de San Martín, etc. contribuyeron al desarrollo de los

sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi en la región de San Martín. Por esta razón, las variables del macroentorno influyeron en la dinámica del negocio del cacao y sachá inchi.

Las instituciones son reglas de juego y son las que definen el comportamiento y la performance de los actores (North, 1990). El ambiente institucional de los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi favoreció el desarrollo del negocio a partir del respaldo en la normatividad peruana, alineada a leyes que promueven las inversiones, las exportaciones, la innovación en la agricultura y la acción colectiva de los productores. North (1990) menciona que si en el ambiente institucional no están bien definidos los derechos de propiedad y la aplicación de las reglas de juego (relacionado con la informalidad), el sendero de crecimiento y desarrollo necesitan de la creación de los mismos o de su fortalecimiento.

El marco normativo fue conciso al establecer pautas para la creación y consolidación de las mesas técnicas en la región de San Martín. También, facilitó la alineación y ejecución de los proyectos públicos y privados gestionados por los actores que forman parte de las mesas técnicas, en línea con lo planteado por FUSADES (2012). Estos resultados coinciden con lo que plantea North (1990), quien sostiene que el marco normativo debe ser consistente y claro con el fin de brindar seguridad jurídica a los inversionistas y facilitar la efectiva realización de los proyectos.

La acción colectiva se basa en la constatación de que los individuos tienen necesidades comunes que solamente pueden ser atendidas a través de acciones conjuntas (STDF y BID, 2012). Esto permite a las empresas potenciar sus capacidades de aprendizaje, reducir la incertidumbre que caracteriza los procesos de decisión al interior de la firma y, especialmente en el caso de las empresas pequeñas, alcanzar economías de escala y acrecentar su poder de negociación (Dini et al., 2006). En ese sentido, antes de la conformación de las mesas técnicas, los productores en la región de San Martín se comportaban de manera individual, distribuidos en toda la región, casi aislados, con problemas de asimetría de información y bajo poder de negociación.

A partir de la creación de las APPs se buscó aumentar la productividad, potenciar las exportaciones y organizar a los productores de cacao y sachá inchi. Estas alianzas se denominaron “Mesas Técnicas”, las cuales están compuestas por actores públicos, privados y de la cooperación internacional que trabajan de manera organizada, estas

permitieron reducir la duplicidad de acciones y que las actividades tuvieron mayor impacto. Por lo tanto, las APPs impulsadas constituyen una estrategia de actuación en el desarrollo de los sistemas de agronegocios, similar a lo observado en otros países y otros sistemas a nivel global (FAO, 2013).

Hartwich et al. (2007) mencionan que para el desarrollo de las APP se requiere definir responsabilidades, funciones, objetivos, estrategias en común y la distribución de actividades entre todos los participantes. Las APP en la región de San Martín definieron una misión, visión, objetivos, estrategias, actividades, funciones y responsabilidades específicas para todos los participantes. Esto facilitó que todos los actores que forman parte de las APP y los nuevos que se integraron logren tener una sola visión de trabajo. Sin embargo, para que las APP tengan realmente sentido y sean sostenibles es esencial que respondan efectivamente a solucionar los problemas locales (STDF y BID, 2012).

La creación de alianzas, como una herramienta que permita aunar los intereses de los distintos sectores, es el único objetivo a una acción colectiva que ponga en marcha el desarrollo económico (Devlin y Moguillansky, 2009). Las APP ayudaron a que los pequeños agricultores unan fuerzas con otros pequeños productores en el marco de asociaciones y cooperativas (FIDA, 2013), aumentando el poder de negociación frente a compradores o vendedores, en línea con lo planteado por Kherallah y Kirsten (2001).

La sostenibilidad o éxito de las alianzas depende de que todos los actores formen una sólida visión colectiva (Hartwich et al., 2007). El desarrollo de las alianzas en los sistemas de agronegocios bajo estudio tuvo su respaldo en el liderazgo, el trabajo en equipo, la confianza y participación conjunta de todos sus actores. El trabajo organizado de las mesas técnicas permitió el desarrollo organizacional, tecnológico y comercial de los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi; mejorando la oferta e inserción de los productos en el mercado internacional. STDF y BID (2012) consideran que el éxito de las APP se requiere de compromisos, confianza entre los actores, objetivos claros, funciones y responsabilidades de los actores, liderazgo, gobernanza, etc.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

7.1. Síntesis

En el Perú se identifican nuevas formas de actuar para lograr el desarrollo de los sectores productivos, el sector público busca integrarse o aliarse con el sector privado, mediante modelos alternativos llamados APP para alcanzar metas comunes. El desarrollo productivo y comercial del sistema de agronegocios no solo obedece a una sola variable, sino a diversas variables que interactúan entre ellas para influir de manera positiva o negativa en algunos casos (FAO, 2012 y 2015). Por lo tanto, es equivocado describir solo variables internas de una región sin considerar el macroentorno que sus fuerzas tienen un impacto directo e indirecto en los negocios.

En el Capítulo 4 se describieron las variables del macroentorno. En el Perú, se han creado leyes, decretos, directivas y resoluciones que incentivan las inversiones públicas y privadas nacionales y extranjeras. Asimismo, se incentivó la producción agropecuaria y las exportaciones (como el Drawback). El surgimiento de nuevos actores (Brasil, China, India, Rusia y Sudáfrica) y el mejoramiento de los ingresos generaron un clima propicio para que se incrementen las exportaciones de cacao y sachá inchi. Asimismo, la estabilidad económica del Perú provee un clima apropiado para la inversión extranjera directa en los sectores económicos.

El nuevo enfoque social y cultural de la alimentación (el consumidor se ha orientado hacia el consumo de alimentos que propicien un mejor estilo de vida) ha proporcionado la reorientación de las exportaciones en muchos países. Asimismo, el incremento de las migraciones hacia la región de San Martín ha facilitado el crecimiento de los sectores productivos. Ellos son uno de los principales promotores del inicio y desarrollo de productos agroalimentarios no tradicionales, como por ejemplo el sachá inchi.

Los cambios tecnológicos se observan que han contribuido reducir los costos de producción y aumentar los niveles de rendimientos (genética, nutrición, control de plagas y enfermedades, nuevos materiales para producir). Esto ha facilitado que obtenga productos de mayor calidad y se aumente la oferta productiva en los sistemas de agronegocios bajo estudio.

El ambiente institucional es otra variable que favoreció el desarrollo del negocio del cacao y sachá inchi. Fue clave en establecer un marco jurídico, para la creación y consolidación de las acciones colectivas denominadas Mesas Técnicas, permitiendo de

esta manera la ejecución de las actividades y proyectos en las distintas APP desarrolladas en la región de San Martín.

Antes de la creación de estos espacios de acción colectiva, el ambiente organizacional estaba compuesto por jugadores totalmente desarticulados. Los agricultores no tenían un organismo que los nucleaba y los organismos de apoyo actuaban de manera descoordinada. Asimismo, existían altos costos de transacción, además de apropiación de la cuasi-renta por parte de los intermediarios. En definitiva, los productores realizaban sus actividades productivas con muy bajos márgenes de rentabilidad.

En el ambiente tecnológico, la producción se realizaba de manera tradicional con bajos rendimientos. La siembra se efectuaba sin ningún tipo de asesoramiento técnico. En el cultivo de sachá inchi no se utilizaban tutores que sostenga la planta y en la producción del cacao se tenía poco conocimiento del proceso productivo. Además, se desconocían, los problemas fitosanitarios y para combatirlos se utilizaban compuestos genéricos y accesibles en las tiendas agropecuarias. Asimismo, existía limitada investigación para mejorar la genética y no existían normas técnicas que ayuden a mejorar la producción.

A partir de las APP, los organismos de investigación realizaron el mejoramiento genético y la transferencia tecnológica en la producción de cacao y sachá inchi. El objetivo fue mejorar las semillas, las técnicas de producción, obtener productos de calidad y reducir los costos de producción. Por lo tanto, el trabajo realizado ha facilitado que los productores adopten nuevas técnicas de producción, como por ejemplo en el cultivo de sachá inchi se impulsó el uso de tutores que sostienen la planta, nuevos procesos de poda, etc., y en el cultivo de cacao se realiza viveros, nuevos métodos de poda y abonamiento sincronizado. Además, se incentivó el uso de cajones para el proceso de fermentación, carpas solares o losas para el secado del grano. Esto ha contribuido que se logren mejores rendimientos y productos de mayor calidad.

Los organismos de asistencia técnica y articulación del mercado realizaron inversiones para el mejoramiento del proceso productivo, las inversiones se focalizaron en la realización de escuelas de campo – ECAs, talleres y capacitaciones (todo esto bajo los parámetros de normas técnicas y la certificación orgánica). Esto ha permitido que se incremente la superficie de cacao pasando de 13. 655,51 ha. en 2006 a 49.162 ha. en el año 2014 y el rendimiento promedio de 718.5 Kg/ha. en 2006 a 940,1 Kg/ha. en el año 2014. Asimismo, se incrementó la superficie instalada de sachá inchi en más del 900%

logrando pasar de 115 hectáreas en 2006 a 1.264 hectáreas en el año 2014 y el rendimiento de 250 Kg/ha. en 2006 a 1600 Kg/ha. en el año 2014.

Además, los actores que forman parte de las MT han financiado la participación de las empresas y organizaciones de productores en ferias regionales y nacionales, con la finalidad de posicionar en el mercado el cacao y sachá inchi. Esto impactó en el aumento de las exportaciones de cacao y sachá inchi y el número de empresas y organizaciones de productores que exportan directamente.

En los sistemas de agronegocios de cacao y sachá inchi se identifican tres estructuras de gobernanza: el mercado spot donde los productores individuales venden sus productos, la integración vertical organizaciones de productores que no solo acopian el producto si no también son exportadoras y las formas híbridas (contratos formales) básicamente en la relación entre los comercializadores – importadores y también entre los productores y agroindustrias. De esta forma, las distintas estructuras de gobernanza han sido utilizadas de forma tal de disminuir los costos de transacción en función de los atributos de la transacción.

En tal sentido, las APP (mesas técnicas) desarrolladas en la región de San Martín en los sectores de cacao y sachá inchi fueron en gran medida una alternativa para el desarrollo productivo y comercial, aunque tuvieron un soporte de las variables externas como inversión, innovación, macroentorno, etc. El éxito de las APP depende de la conjugación de todas las variables como: inversión, innovación, RR.HH, marco institucional, etc. y de la estabilidad de las variables del macroentorno, y no solo de la acción colectiva de los actores que lo conforman. Es casi imposible que las APP logren tener un impacto positivo cuando las variables del macroentorno son inestables. **Por lo tanto, los resultados hallados no muestran evidencias que contradigan la hipótesis general:**

Hipótesis general: *Las alianzas público-privadas materializadas en la Mesa Técnica de cacao y sachá inchi de la Región de San Martín, permitieron un desarrollo superador (o mejoras) en los aspectos productivos y comerciales en los sectores del sachá inchi y cacao de San Martín.*

El desarrollo productivo y comercial de cacao y sachá inchi se sostuvo en el aumento de las inversiones, la innovación tecnológica en el proceso productivo y la práctica de la acción colectiva de los agricultores. Además, se complementó con las variables del

macroentorno como por ejemplo: la creación de normas que incentivan las inversiones públicas y privadas, las exportaciones y la producción agropecuaria, el crecimiento y consolidación de la economía del Perú y el surgimiento de economías emergentes, el nuevo enfoque social y cultural de la alimentación, las migraciones y las nuevas técnicas en la producción agrícola. Sin embargo, es preciso señalar que el desarrollo productivo comercial de los sectores bajo estudio también influyeron otras variables como: el marco institucional, la capacidad de los recursos humanos, infraestructura, etc. **En función de lo expuesto no se encontraron evidencias que contradigan la Hipótesis específica 1.**

Hipótesis Específica 1: *El aumento de la inversión, la innovación tecnológica y la visión colectiva de los productores y actores son variables que contribuyeron al desarrollo productivo y comercial del cacao y sacha inchi en la región de San Martín. A estas se complementó el marco institucional y el macroentorno.*

Las Mesas Técnicas tuvieron una misión, visión, objetivos, funciones y responsabilidades detalladas en su reglamento interno. Además, su trabajo se basó sobre líneas estratégicas (pilares). Esto ha proporcionado la orientación del trabajo de todos los actores que forman parte o lo nuevos integrantes que se incorporaron en el proceso. Reduciendo de esta manera la duplicidad de acciones y de inversiones. **Por lo tanto, los resultados encontrados en este estudio no contradicen la Hipótesis específica 2:**

Hipótesis Específica 2: *Las MTs tienen su misión, visión, objetivos y su trabajo de basa en líneas estratégicas. Además, sus funciones y responsabilidades están detalladas en su reglamento interno, el trabajo planificado ha facilitado que contribuya al desarrollo productivo y comercial de los sectores bajo estudio.*

Por último, las APP han contribuido que los productores mejoren su producción y comercialización. Esto se refleja en que los productores tuvieron mejores indicadores productivos y que venden su producto de mejor calidad a mejores precios. Por lo tanto, los productores de cacao perciben que han mejorado sus ingresos económicos en los últimos años, eso se refleja en la dinámica económica en las zonas de mayor producción y las inversiones que los productores vienen realizando. Tuvieron mejoras en el proceso de producción y comercialización; pese a que muchos de ellos siempre buscan obtener una ganancia adicional.

Asimismo, los productores de sachá inchi perciben que han mejorado parcialmente sus ingresos económicos en los últimos años, principalmente aquellos que la actividad del sachá inchi es su principal generador de ingresos. Además, se sintetiza que el cultivo del sachá inchi no es su principal generador de ingresos para la mayoría de los productores.

Por lo expuesto, no se encuentran argumentos para rechazar la Hipótesis Específica 3.

Hipótesis Específica 3: *Los productores perciben que mejoraron sus ingresos económicos, por el aumento de su capacidad de producción y por la venta de su producto a mejores precios.*

7.2. Limitaciones del trabajo

Una limitante de la tesis ha sido el escaso material bibliográfico disponible y pocos estudios específicos sobre las APP en los agronegocios en San Martín. Existen una amplia gama de informes estadísticos de producción y exportaciones, etc. Sin embargo, son pocos los trabajos en que se hayan estudiado si las alianzas público-privadas materializadas en la Mesa Técnica de cacao y sachá inchi de la Región de San Martín fueron una alternativa para el desarrollo productivo y comercial.

Es por ello que para poder desarrollar la tesis, la opción para obtener la información necesaria provino de las entrevistas. Las entrevistas muchas veces se tuvieron que postergar ya que estaba regida a la disponibilidad de tiempo de los productores individuales y organizados, representantes de empresas privadas, entidades del gobierno local, regional y nacional.

7.3. Futuros trabajos

De acuerdo a lo investigado se abren nuevas líneas de investigación como:

- Cuantificar en qué medida el crecimiento económico de la región tuvo influencia en el proceso de desarrollo de las APP.
- Estudiar otras variables que influyeron en el desarrollo productivo y comercial de cacao y sachá inchi.
- Identificar cual variable tuvo mayor impacto en el desarrollo de los sectores de cacao y sachá inchi en la región de San Martín.

CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ). 2009. Manual de producción de sachá inchi para el Biocomercio y la agroforestería sostenible. 1ra Edición. Lima – Perú, octubre.
- Akitoby B., Hemming R. y Schwartz, G. 2007. Inversión pública y asociaciones público-privadas. Departamento de Relaciones Externas del FMI. Washington, D.C. 20431.
- Altair Consultores. 2014. La Elaboración del Plan Estratégico. España: ECO3 Colecciones. Ambrosio, S. D.
- Alvares, L. y Alvares, A. 2009. Estilos de vida y alimentación. *Gazeta de Antropología*. España.
- Araoz, M. 2005. Perú: Política Comercial e Inserción Internacional. Banco Interamericano De Desarrollo – BID, Pág. 13.
- Ardèvol, E., Callén, B., Pérez, C., & Bertrán, M. (2003). Etnografía virtualizada: la observación participante y la entrevista semiestructurada en línea. *Athenea digital: revista de pensamiento e investigación social*, (3), 072-092.
- Arellano, E. 2011. Análisis del desarrollo económico y agrícola de la microrregión Santa Gertrudis-Huixtepec-Yatzeche, Oaxaca- México.
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). 2015. Avances en el desarrollo de América Latina en 2015
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2011. Asociaciones público privadas para la prestación de servicios: Una visión hacia el futuro. Washington, D.C.: BID.
- Blanchard, B. y Pérez Enrri, D. 2011. Macroeconomía. Aplicaciones para Latinoamérica. 2da edición – Pearson. Buenos Aires 361.
- Bonache, J. 1999. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. N° 3: 123-140.
- Carranza, L.; Gallardo, J. y Vidal, R. 2012. Las barreras al crecimiento económico en San Martín. Banco Interamericano de Desarrollo, BID, Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES y Universidad de San Martín de Porres, USMP. Serie estudios regionales 3. Ediciones Nova Print S.A.C. Primera edición: Lima.
- Casado, F. 2007. Alianza Público – Privadas para el desarrollo. España. 648 - 657.

- Cazau, P. 2006. Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales. Tercera Edición. Buenos Aires, Marzo 2006. Módulo 404 Red de Psicología online – www.galeon.com/pcazau
- Chávez, R. y Guscamaita, M. 2013. Estudio de Pre-factibilidad para la exportación de cacao en grano tostado al mercado Estadounidense. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Davis, L.; Wang, S y Lindridge, A. 2007. Culture influences on emotional responses to no-line store atmospheric cues. Journal of business research. No prelo
- Devlin, R. y Moguillansky, G. 2009. Alianza Público – Privadas: Para una nueva visión estratégica de desarrollo. CEPAL. 1 – 195.
- Dini, M., Mazzonis, D. y Pérez, R. 2006. Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad. Borrador no editado.
- Doing Business. 2015. Comparing Business Regulations For Domestic Firms In 189 Economies. A World Bank Group Flagship Report. 12th edition. Washington DC 20433.
- FAO, 2000. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- FAO. 2009. An Assessment of Alternative Mechanisms for Leveraging Private Sector Involvement in Poorly Functioning Value Chains. Boletín N° 8 del Programa de productos agrícolas para Asia, el Caribe y el Pacífico (AAACP). Dirección de Comercio y Mercados de la FAO.
- FAO. 2011. Apoyo a la rehabilitación productiva y el manejo sostenible de microcuencas en municipios de Ahuachapán a consecuencia de la tormenta Stan y la erupción del volcán Ilamatepec. En G. m. Campo, Guía metodológica para el desarrollo de Escuelas de Campo. El Salvador.
- FAO. 2012. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Pp. 21, 25.
- FAO. 2013. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios: Informe de país: Colombia. Estudios de casos de países – América Latina.
- FAO. 2013. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios: Informe de país: Chile. Estudios de casos de países – América Latina.
- FAO. 2013. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios: Informe de país: Ecuador. Estudios de casos de países – América Latina. Pp. 51.

- FAO. 2013. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios – Informe de país: Guatemala. Estudios de casos de países. Pp. 48.
- FAO. 2015. El estado mundial de la agricultura y la alimentación: La innovación en la agricultura familiar. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Fomento del Comercio (STDF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2012. Alianzas público-privadas para mejorar la capacidad MSF: ¿Qué enseñanzas pueden extraerse de este enfoque cooperativo?. Impreso por la Secretaría de la OMC. Ginebra –Suiza.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). 2013. El poder de las asociaciones: forjar alianzas para una agricultura sostenible en pequeña escala. Consejo de Gobernadores, pp 1 -11.
- Foro Económico Mundial (FEM). 2005. Building on the Moterrey Consensus: The growing role of public-private partners – hinps in mobilizing resources for development, Davos, Suiza: Un financing for development y COSUDE.
- Fundación CIDEAL.2014. Alianzas público- privadas para los resultados de desarrollo. Una guía para la gestión. Fundación CIDEAL de cooperación e investigación. Pp. 5.
- Fundación salvadoreña para el desarrollo económico y social (FUSADES). 2012. Ley de Asocios Público Privados: una oportunidad para la competitividad. Boletín No. 135.
- Gallopín, G. 2003. Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. CEPAL. División de desarrollo sostenible y asentamiento humanos. Pp. 21.
- Gee, S. 1981. Technology transfer, Innovation & Internacional Competitiveness, Wiley & Sons, New York.
- Gerrard, B. 2001. Asociaciones entre el sector público – privado. Finanzas y desarrollo. 38: 1 – 3.
- Gobierno Regional de San Martín (GORESAM). 2008. Plan Estratégico Sectorial Regional Agrario 2009 – 2015. 1- 64
- Gobierno Regional de San Martín (GORESAM). 2014. Informe de gestión 2007 – 2014.
- Godiño, M., Silva J., Negro, C., y Hartwich F. 2004. La Mesa Nacional de Trigo de Uruguay: Aprendizaje para la innovación: las iniciativas mixtas entre los sectores público y privado. ISNAR. 12.
- Harling, K. & E. Misser. Escritura de casos: un arte y una ciencia. The Writing Centre Wilfrid Laurier University. 1998.

- Hartwich, F., Tola; J. Engler, A.; González, C.; Ghezan, G.; Vázquez J.; Alvarado, Silva, J.; Espinoza, J. & Gottret, M. 2007. Building Public-Private Partnerships for Agricultural Innovation. Food Security in Practice Technical Guide Series. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI).
- Hildebrand, C. 2011. Leveraging Private Sector Investment in Developing Country Agrifood Systems. Notas sobre políticas. Estudio encargado por Global Agricultural Development Initiative. Auspiciada por Chicago Council on Global Affairs
- Horacio, D.; Angeles, M. y Sol del Barco, M. 2011. Potencias emergentes: BRICS y su relación con América Latina. I Congreso Internacional de la Red de Integración Latinoamericana 2011. Universidad Nacional del Litoral. 1 – 18.
- Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana (IIAP). 2014. Avances de las Investigaciones en Mejoramiento Genético del Sacha Inchi – Aportes del IIAP a la conservación del recurso genético. Presentación en Lamas en marco del evento denominado sachá inchi: importancia económica y estrategias de conservación como recurso genético.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2007. La agricultura frente a los nuevos retos del desarrollo. COMUNICA, 2da etapa. 27 – 41.
- Censo Nacional Agropecuario 2012 del Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Jones, S. 1985. The analysis of depth interviews. In R. Walker (Ed.), Applied Qualitative Research, Gower, Aldershot.
- Kaldor, N. 1963. Ensayos sobre desarrollo económico. Buenos Aires, Cemla.
- Keynes, J. 1943. Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero, México, Fondo de Cultura Económica.
- Kherallah, M. y Kirsten, J. 2001. The New Institutional Economics. Application for Agricultural Policy Research in Developing Countries. Markets and Structural Studies Division. International Food Policy Research Institute (<http://www.ifpri.org>). USA.
- Kirk, P. y Broussine, M. 2000. The off facilitation. Journal of working learnig: employee counseilind today, v, n. 1, P 13 – 22.
- Lanao, G. 2009. Desarrollar una Sistematización Participativa de la Experiencia de Formulación del Acuerdo o Compromiso de Competitividad de la Cadena

- Agroproductiva de Cacao – Chocolate, entre los años 2004 – 2009. Dirección de Promoción de Competitividad – Ministerio de Agricultura. 43 – 44.
- Lazzarini, S. 1997. Estudios de caso para fines de investigación: Aplicabilidad y limitaciones del método. Editorial Pionera, PENSA USP. Brasil.
- Liendo, M. y Martínez, A. 2001. Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía – Universidad de Rosario. 311 – 319.
- Lundy, M., Parra, R., Jaramillo, C., Amrein A; Hurtado, J. y González, C. 2015. Alianzas productivas: Un instrumento efectivo de inclusión productiva, versátil ante diferentes condiciones de vulnerabilidad y contextos regionales. CIAT Políticas en Síntesis No. 24. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) 2015. Pp.8. 1-7.
- Medina, J. y Pantigoso, P. 2014. Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014 / 2015. EY Perú. 1 – 192.
- Mejía, R. 2014. Finanzas Públicas. Centro de estudios de las finanzas públicas – CEF, 6: 1 – 351.
- Mellor, J. 1996. La economía del desarrollo agrícola, F.C.E, México.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). 2003. Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Cacao. Lima.
- Mokyr, J. 2002. Why was the Industrial Revolution a European Phenomenon?, Supreme Court Economic Review, 9, Departments of Economics and History. Northwestern University and the Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences.
- Morales, O.; Borda, A; Argandoña, A; Farach ; Garcia, L ; Lazo, K. 2015. La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Primera edición Lima.
- Moyano, E. 2006. El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación del capital social. Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA-CSIC). Córdoba. España.
- Naciones Unidas. (2010). Outcome document of the High-level Plenary Meeting of the General Assembly on the Millennium Development Goals, 20-22 September 2010, New York, United States of America.
- Narro, C.; y Roy, D.; Okello, J.; Avendaño, B.; Rich, K. y Thorat, A. 2009. Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains. Food Policy 34.

- Nassar, A. M. 2001. Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro. São Paulo: USP-Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 234 p.
- Neves, M. 2014. Planejamento: A Arte de Criar e Compartilhar Valor. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 157 p.
- North D. 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. Cambridge.
- O'Neill, C. y Aguirre, J. 2014. Reformas institucionales para fomentar la inversión privada mediante asociaciones público-privadas (APP). Universidad del Pacífico-Centro de Investigación. Agenda 2014. Propuestas para mejorar la descentralización.
- Oficina Internacional de Trabajo (OIT). 2008. Comisión de Cooperación Técnica. GB.301/TC/1 301.a reunión. Ginebra.
- Olivera, M. 2008. Descripción del ambiente de marketing internacional para la carne bovina brasileña con foco en la Unión Europea, Rusia y países africanos. Riberão preto. Pág. 4 – 161
- Olson, M. 1965. The logic of collective action. Harvard: Harvard University. — (1986). Auge y decadencia de las naciones. Barcelona: Ariel
- Olson, M. 1971. The logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Ordóñez, H. 2000. La Nueva Economía y Agronegocios Alimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos – Facultad Agronomía – UBA.
- Ordóñez, H. 2002. Aportes metodológicos de estudio e intervención de los agronegocios. Una teoría, tres modelos y tres casos. Paper presentado en la Asociación Argentina de Economía Agraria. Buenos Aires.
- Ordóñez, H. 2009. La Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires – Argentina.
- Osorio, A. y Gómez, I. 2011. Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos. Fundación DIS- Azoma Criterio Editorial Ltda. Pág. 13.
- OXFAM. 2013. Nueva alianza: es necesaria una nueva orientación. Nota informativa de OXFAM. Reino Unido.
- Parra, C. y Dooner, C. 2001. Nuevas experiencias de concertación público-privada: las corporaciones para el desarrollo local. CEPAL/ECLAC (serie medio ambiente y desarrollo). 42.1 - 57.

- Pavón, J. y Goodman, R. 1981. Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico, CDTI-CSIC.
- Perfetti, J., Balcázar, A. Hernandez, A. y Leibovich, J. 2013. Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. SAC y Fe desarrollo.
- Perrone, N. 2009. La inversión en agricultura: ¿Una alternativa de inserción al mundo?. International Centre for Trade and Sustainable Development. Puentes, vol. 10 – N° 5. Geneva –Switzerland.
- Perú Biodiverso. 2013. La cadena de valor del sachá inchi en la región San Martín: Análisis y lineamientos estratégicos para su desarrollo. Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú, Primera edición, Perú.
- Porter, M. 1990. Competitive advantage of nations. Harvard Business Review- pp. 73-93.
- ProInversión. 2005. Las asociaciones público privadas en el Perú. Agencia de Promoción de la Inversión Privada. Primera edición.
- Provias. 2016. Indicadores de desempeño red vial nacional 2011-2016. Lima.
- Proyecto Especial Alto Mayo – PEAM. 2014. Informe de liquidación del proyecto Mejoramiento de la competitividad de la actividad cacaotera en la región San Martín. Moyobamba.
- Ricciardi, A. 2004. Le reti di imprese, Il Mulino, Bologna Italia.
- Narrod, C. y Rich, K. 2010. The role of public-private partnerships in promoting smallholder access to livestock markets in developing countries. Methodology and case studies. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI).
- Rogers, E. y Svenning, L. 1979. La modernización entre los campesinos. Fondos de cultura económica. México.
- Sampieri, R.; Collado, C.; Lucio, P.; y Pérez, M. (1998). Metodología de la investigación (Vol. 1). McGraw-Hill.
- Sánchez, S. 2014. Presentación norma técnica peruana NTP 151.405:2014 sachá inchi. Buenas prácticas post cosecha. Presidente del Comité Técnico de Normalización de Sachá Inchi y sus derivados. Presentación en Lamas en marco del evento denominado sachá inchi: importancia económica y estrategias de conservación como recurso genético.
- Sato, S. 2014. Avances del CTN de Sachá Inchi: Las Normas Técnicas como herramientas de desarrollo y valorización del recurso genético. Presentación en

- Lamas en marco del evento denominado sachá inchi: importancia económica y estrategias de conservación como recurso genético
- Schmitz, H. 1995. Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry. *The Journal of Development Studies*. Vol 31 No 4: 529-566.
- Schumpeter, J. 1978. Teoría del desenvolvimiento económico. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica.
- Silva, J. y Cantau, G. 2005. Promoción y desarrollo de agronegocios desde la perspectiva de la innovación tecnológica. Programa de cooperación para el desarrollo tecnológico agroalimentario y agroindustrial del cono sur de Argentina, Bolivia; Brasil Chile, Paraguay y Uruguay. PROCISUR. Montevideo – Uruguay.
- Silva, J. y Cantau, G. 2006. Promoción y Desarrollo de Agronegocios desde la perspectiva de la Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe: Desafíos para una Agenda Regional. PROCISUR, FORAGRO en el Área Tecnología e Innovación de la Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento del IICA. Montevideo, Uruguay.
- Simon, H. 1962. New developments in the theory of the firm. *American Economic Association*, Vol. 52, N° 2.
- Soil Association Certification. 2016. Organic Market Report 2016. South Plaza, Marlborough Street. Bristol BS1 3NX.
- Solano, C. 2014. Experiencia exitosa de ingreso del aceite de sachá inchi al mercado europeo. Coordinadora Dpto. de Gestión de Calidad –PROMPERU. Presentación en Lamas en marco del evento denominado sachá inchi: importancia económica y estrategias de conservación como recurso genético.
- Sonnino, A. y Ruane, J. 2013. La innovación en agricultura como herramienta de la política de seguridad alimentaria: el caso de las biotecnologías agrícolas. Oficina de Intercambio de Conocimientos, Investigación y Extensión, FAO.
- Sterns, J.; Schweikhardt, D. & Peterson, H. 1998. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. In: *International Food and Agribusiness Management Review*, 1 (3), 311-327.
- Sunkel, O. 1970. El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo. Primera edición. Siglo XXI editores, S. A.
- Tello, M. 2006. Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Departamento de Economía y Centrum Católica. 1 – 124.

- Tennyson, R. 2003. Manual de trabajo en alianza. Con la colaboración de IBLF y GAIN. Londres.
- Torres, J.; Tenorio, A. y Gómez, A. 2008. Agroforestería: una estrategia de adaptación al cambio climático. Propuesta de adaptación tecnológica del cultivo de café y cacao en respuesta al cambio climático en San Martín. Soluciones prácticas ITDG. Primera edición. Lima, Perú.
- Tumi, A. 2013- Sistematización de la Mesa Técnica de Cacao en la región San Martín, Periodo 2006 – 2012. Documento Interno no publicado.
- Tumi, A. 2013. Sistematización de la Mesa Técnica de Sacha Inchi en la región San Martín. Periodo 2006 – 2012. Documento Interno no publicado.
- Vieira L.F. y Hartwich F. 2002. Approaching Public-Private Partnerships for Agroindustrial Research: A Methodological Framework. ISNAR Office at IICA, Coronado, Costa Rica.
- Williamson, O. 1996. The Mechanism of Governance. Oxford University Press. NY.
- Yin, R. 1989. Case study research: Design and methods. Newbery Park: SAGE Publications. Edition Cultural.
- Yin, R. 1994. Investigación sobre estudios de casos. Segunda Edición. Sage Publication. New Deli.
- Yin, R. 1998. The Abridged versión of Case Study Research. Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks: 229-259.
- Yin, R.1984. Case study research: design and methods, applied social research methods series, Newbury Park, C.A. Sage.
- Zikmund, W. 2009. Exploring Marketing Research. Harcourt College Pub; 7th edition
- Zylbersztajn, D. 1996. Governance structures and Agribusiness Coordination: A transaction cost economics based approach. Research in Domestic and International Agribusiness Management. Editor Ray Goldberg. JAI Press. Volume 12.

Páginas web

<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>

<http://mto.org.uy/>

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/01/14/global-economy-turning-point-world-bank>

<http://www.fao.org/ag/ags/finanzas-e-inversiones-agricolas/inversion-agricola/es/>

<http://www.fao.org/docrep/007/y5673s/y5673s05.htm>

<http://www.fao.org/docrep/018/ar635s/ar635s.pdf>

http://www.fao.org/docs/up/easypol/830/soja_documento_sintesiscompleto_092sp.pdf

<http://www.fao.org/economic/est/temasemergentes/inversiones/es/#.Viao4n4vfIU>

<http://www.fao.org/investment-in-agriculture/es/>

[http://www.fda.gov/Food/default.htm.](http://www.fda.gov/Food/default.htm)

[http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/sp4.pdf.](http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/sp4.pdf)

<http://www.oie.int/doc/ged/D13293.PDF>

<http://www.regionsanMartín.gob.pe/noticias.php?codigo=2147>

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131585972006000100005&script=sci_arttext

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000100005

http://www.weforum.org/pdf/un_final_report.pdf

ANEXOS

Anexo 1:

- a. Formato N° 01 de entrevista semi-estructurada a representantes de la Mesa Técnica de Cacao/Sacha Inchi.

Fecha: ____/____/____

Lugar de la entrevista: _____

Información sobre el entrevistado:

Nombre del entrevistado:	
Empresa/Organismo:	
Cargo:	E-mail:

Eslabón de la cadena productiva de cacao y sacha inchi a la que pertenece:

- ☐ Insumos ☐ Producción ☐ Empaque
☐ Distribución ☐ Organismos de apoyo ☐ Organismos Públicos
☐ Otros: _____

A nivel general, en el sistema de agronegocios de cacao y sacha inchi de San Martín:

- Ha iniciativa de quien se creó la mesas técnicas
- ¿Cómo es la estructura de la mesa técnica de cacao/sacha inchi y quienes lo conforman?
- ¿Cuáles son los principales logros que ha desarrollado la mesa técnica de cacao/sacha inchi?
- Mencione las principales limitaciones y restricciones que tiene el accionar de la Mesa Técnica de Cacao/Sacha Inchi.
- ¿Cómo es a sido la articulación?
- ¿Cuál es la perspectiva de la mesa técnica de cacao/sacha inchi, en las políticas públicas en relación al sector?
- ¿Cuál son los principales puntos débiles a superar?

*SI – NO: Autorizo que me cite en dicho trabajo de investigación.

b. Anexo 2: Formato N° 03 de entrevista semi-estructurada (empresas privadas / técnicos de campo).

Fecha: ____/____/____

Lugar de la entrevista: _____

Nombre del entrevistado:	
Empresa/Organismo:	
Cargo:	E-mail:

Eslabón de la cadena productiva de cacao y sachá inchi a la que pertenece:

- ☐ Insumos ☐ Producción ☐ Empaque
☐ Distribución ☐ Organismos de apoyo ☐ Organismos Públicos
☐ Otros: _____

A nivel general, en el sistema de agronegocios de cacao y sachá inchi de San Martín:

- ¿Usted considera que la Mesa Técnica de Cacao/Sachá Inchi es importante para la coordinación de los agronegocios?
- ¿Qué actividades puntuales realiza para apoyar a los productores?
- ¿Qué inversiones a realizado en beneficio de la cadena de sachá inchi y cacao en los últimos años?.
- ¿usted considera que se ha mejorada en nivel de investigación/tecnología en la cadena de cacao y sachá inchi y quienes han apoyado?.
- ¿usted considera que el productor de sachá inchi y cacao ha mejorado sus ingresos en los últimos años?

Espacio reservado, para una opinión general.

*SI – NO: Autorizo que me cite en dicho trabajo de investigación.

c. Formato N° 03 de entrevista semi-estructurada (productores).

Fecha: ____/____/____

Lugar de la entrevista: _____

Nombre del entrevistado:	
Empresa/Organismo:	
Cargo:	E-mail:

Eslabón de la cadena productiva de cacao y sachá inchi a la que pertenece:

- ☐ Insumos ☐ Producción ☐ Empaque
☐ Distribución ☐ Organismos de apoyo ☐ Organismos Públicos
☐ Otros: _____

A nivel general, en el sistema de agronegocios de cacao y sachá inchi de San Martín:

- ¿Cuáles son los principales productores que usted siembra en su parcela?
- ¿en los últimos años que tipo de apoyo a recibido y quienes los financiaba?
- ¿usted ha mejorado sus ingresos en los últimos años?

Espacio reservado, para una opinión general.

*SI – NO: Autorizo que me cite en dicho trabajo de investigación.

Anexo 2. Organizaciones cacaoteras de la región de San Martín

N°	Provincia	Nombre de la Organización	N° de Socios		Total Ha.. Instaladas del cultivo	Ha. en Producción
			Total	Activos		
1	Tocache	Asociación Central de Productores de Cacao de Tocache-CPCACAO	488	488	893	642
2	Tocache	Cooperativa Agroindustrial Uchiza LTDA.	220	220	902	615
3	Tocahe	Asoc. Productores de cacao de Nuevo Bambamarca-ASPROC-NB	310	310	727	700
4	Moyobamba y Rioja	Cooperativa Agroindustrial Cacaotera del Valle del Alto Mayo-CACVAM	120	120	432	380
5	Huallaga	Coop. Agroindustrial El Gran Saposoa-COOPACLGSA	225	225	550	471
6	San Martín	Asoc. Productores Allima Cacao	223	223	384	340
7	Bellavista	Asoc. Provincial de Cacaoteros Bellavista- APROCABE	257	257	356	289
8	El Dorado	Cooperativa Agraria y de Servicios "CAS Dorado"	285	285	285	214
9	M. Cáceres, Bellavista, Huallaga y Picota	Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO Ltda.	2000	2000	6000	5000
10	Mariscal Cáceres	Asociación de Productores de cacao de Huicungo- APAHUI	182	162	356	185
11	Lamas, El Dorado	Cooperativa Agraria Cafetalera "Oro Verde".	1280	1080	1296	1087
12	Tocache	Cooperativa Agroindustrial Tocache-CAIT	488	488	1543	1390
13	Picota	Asoc. Productores de cacao Provincia de Picota- APROCAPP	171	171	540	450
14	Lamas	Cooperativa Agraria Nuevo Amanecer	300	280	545	350
15	Mariscal Cáceres	Asociación Comité de productores Agrarios Cacaoteros de Bello Horizonte	21	21	77	67
16	Tocache	Asociación de Productores Agropecuarios Bolívar	38	38	76	70

17	San Martín	Asociación de Productores de Cacao Orgánico "El Porvenir" de Llucanayacu	20	20	40	40
18	Tocache	Asociación de Productores Cacaoteros de Tocache - APCATO	36	36	155	140
19	Mariscal Cáceres	Asociación de Productores Agropecuarios Fidel Gamonal - Monterrey	17	17	49	49
20	Mariscal Cáceres	Asociación de Productores Agropecuarios El Paraíso APAP-Caserío Shumanza.	42	42	54	50
21	Mariscal Cáceres	Asociación de Productores Agropecuarios Sol Naciente de Alto El Sol- APASONAS	25	25	55	49
22	Mariscal Cáceres	Cooperativa Agraria Cacaotera Alto Huallabamba LTDA.	449	449	1361	1031
23	San Martín	Asociación Central Agropecuarios El Porvenir	73	73	91	85
24	Huallaga	Cooperativa Agraria y de Servicios Mujeres Tecnólogas Cacaoteras de la Provincia de Huallaga Ltda. – WARMITECH	24	24	52	49
25	San Martín	Asociación de Productores Agropecuarios de Papaplaya Bety Leveau Sinti	23	23	30	27
26	Mariscal Cáceres	Asociación de Productores para el Desarrollo Agroecológico Gran Huicungo -APRODAGHUI	43	43	53	48
27	San Martín	Asociación de productores orgánicos la Nueva Jerusalén	40	40	52	49
28	Mariscal Cáceres	Asociación cacaotera Minka Campanilla	65	65	288	288
29	Moyobamba	Central de productores cacaoteros de Soritor	21	21	37	34
30	Tocache	Asociación Turística La Merced de Ishanga - ATMITO	30	30	100	95
31	Lamas	Asociación de productores agropecuarios Los Emprendedores de Tabalosos	25	25	39	39
32	Lamas	Asociación de productores agropecuarios Virgen de la Natividad	26	26	42	42

		Tabalosos				
33	Lamas	Asociación de productores agropecuarios aroma del cacao Tabalosos	25	25	65	65
34	Lamas	Asociación de productores de cacao del rio Mayo	40	40	120	100
35	Lamas	Asociación de Agricultores y Productores de Tabalosos	40	40	220	200
36	Lamas	Asociación de Productores Agropecuarios de Nuevo Huancayo	25	25	108	108
total			7697	7457	17973	14838